

# Performance et valuation comptable des ressources humaines

par **Raymond TREMOLIERES**, Professeur à l'Université Paris 2  
et **Fabienne DELIBALTA**, Professeur à l'ESC Rennes

Résumé :

*Des publications récentes, mais aussi d'autres, plus anciennes, ont proposé d'intégrer un compte «ressources humaines» à l'actif du bilan. Ce compte donnerait une image plus fidèle de la «richesse» de l'entreprise. De plus il compléterait d'autres données extra-comptables fournies dans le bilan social, ou même éventuellement d'autres liées à des bilans de compétences. Nous nous interrogeons ici sur la pertinence de cette idée. Nous verrons pourquoi cette façon de faire est en porte-à-faux, sinon en contradiction, avec d'autres considérations que retient la comptabilité générale. Nous montrerons que cette notion fait double emploi avec celle souvent mal comprise de «goodwill». Il est cependant possible de contourner cette difficulté en proposant d'associer au bilan comptable stricto sensu -un peu à l'image des bilans financiers qui réévaluent certains actifs, des présentations plus générales que nous proposons d'appeler des bilans stratégiques où l'on peut faire figurer des goodwill stratégiques potentiels intégrant en particulier des valorisations du capital humain dans le ou les contextes prévisionnel(s) considérés. Nous mettons ainsi l'accent sur le fait que la valeur des ressources humaines ne peut avoir de sens sans hypothèse sous-jacente d'utilisation de ces ressources dans le cadre d'objectifs donnés. Evaluer le «capital humain» oblige donc à préciser les orientations de l'entreprise, qu'elles soient vues par elle-même ou qu'elles le soient par d'éventuels nouveaux propriétaires. Précisons par ailleurs que si la notion de goodwill peut être ignorée dans le cas d'entreprises «stables», mais ne le peut plus face aux fusions, acquisitions ou restructurations, souvent d'envergure, qui sont devenues beaucoup plus fréquentes. C'est ce qui fonde l'intérêt du débat actuel sur l'évaluation des actifs immatériels, et parmi ceux-ci du savoir-faire. En ce sens, en introduisant la notion de «goodwill humain» nous montrons comment le goodwill peut permettre une valorisation des ressources humaines, soit dans une optique de performance, soit du point de vue d'éventuels repreneurs.*

«La contribution du "capital humain" -le savoir-faire des travailleurs- à la production n'apparaît guère, ni dans les comptes d'exploitation, ni dans les bilans des entreprises. Et pour cause. On ne sait pas bien définir et évaluer ce "capital humain". Comment, dans ces conditions, mesurer les coûts et les avantages de la formation continue qui vise à l'améliorer ?» (MILLER, WURZBURG, 1995, p. 16)

## 1. Introduction

Alors qu'une question d'une valorisation comptable des ressources humaines est à nouveau posée, il est intéressant de reprendre tout d'abord les principales étapes des

recherches entreprises à ce sujet. C'est vers les années 60 qu'apparut l'idée de «capital humain» avec les prix Nobel BECKER et SCHULTZ (1961). Le savoir-faire du personnel était considéré comme un actif qu'il fallait entretenir par un investissement en formation. L'actif humain une fois inscrit au bilan participait alors à la valeur patrimoniale de l'entreprise. Ces premières recherches furent à l'origine de nombreux travaux sur la comptabilité des ressources humaines (LIKERT, 1961, HERMANSON, 1963, HEKIMIAN et JONES, 1967, FLAMHOLTZ, 1971, 1973, MARQUES, 1974), mais connurent cependant peu d'applications concrètes.

Néanmoins ces considérations s'élargirent au cours des années 70-80 au domaine social. On vit ainsi apparaître en France, à côté du bilan et du compte de résultat, un bilan social (loi du 12 juillet 1977). Ce document regroupait de nombreuses informations sur l'état des relations sociales au sein de l'entreprise, mais fit cependant l'objet de critiques (cf. d'ARCIMOLES, 1994). On reprochait en particulier aux données fournies leur manque d'homogénéité. Le bilan social ne permettait pas une véritable évaluation des ressources humaines au sens de la comptabilité générale. Mais l'idée de «capital humain» n'était pas abandonnée. Les nombreuses opérations de fusion et acquisition des années 80 et l'importance des goodwill constatés alors, relancèrent le débat sur l'évaluation de l'entreprise. Certains auteurs s'intéressant plus particulièrement aux actifs immatériels, et parmi ceux-ci au savoir-faire du personnel, soulignaient l'absence de ces facteurs au bilan de l'entreprise (AACKER, 1991, CRAWFORD, 1991, QUINN, 1991, BOISSELIER, 1993, MATHE et RIVET, 1995). La question de la comptabilité des ressources humaines réapparaissait ainsi dans le cadre plus général de réflexions sur l'évaluation des actifs immatériels et accessoirement sur la notion goodwill qui va être une composante essentielle de la présente étude. Disons de prime abord que contrairement à certaines idées qui le voudraient dépassé, le goodwill fait toujours l'objet d'importants travaux (cf. Accounting Standard Board, 1995). On s'interroge en effet sur les composantes du goodwill, notamment sur ses composantes humaines, et leur contribution, dans un cadre stratégique, à la performance globale de l'entreprise (CAPRON, 1995). De plus, l'introduction de la notion de goodwill apporte à la question de l'évaluation des ressources humaines une nouvelle dynamique. En effet, il ne s'agit plus de dresser un état des lieux des ressources humaines d'un point de vue interne à l'entreprise mais, en intégrant le point de vue externe et les projections d'éventuels repreneurs, de donner à l'analyse une dimension prospective.

On doit préciser qu'une étude de l'OCDE sur l'emploi due à MILLER et WURZBURG, 1995, «invite, de façon pressante, les autorités nationales à s'attaquer aux facteurs qui font obstacle à des méthodes plus efficaces de valorisation des ressources humaines et... suggère de réfléchir à des novations dans les pratiques de comptabilité et d'information financière». Dans ce sens, on peut citer les nouvelles méthodes d'évaluation des connaissances des salariés mises en place au sein de diverses entreprises nord-américaines comme Dow Chemical, Canadian Imperial Bank of Commerce, ou Hughes Aircraft. D'autres approches préconisent, à titre expérimental d'utiliser des «comptes satellites des ressources humaines» ou d'intégration dans les bilans d'informations de valuations des personnels. De même on doit encore signaler la conférence récente organisée par le gouvernement canadien sur la reconnaissance des acquis (Prior Learning Assesment).

Ici c'est l'approche «goodwill» que nous retiendrons en nous démarquant d'approches plus classiques. Dans une première section nous expliquerons comment, dans certaines conditions, la constatation d'un goodwill correspond à une évaluation externe et prévisionnelle des ressources humaines. Puis, dans une seconde section plus technique, nous montrerons comment le goodwill permet d'une part la comptabilisation au bilan de cette valeur et, d'autre part, sa prise en compte dans l'étude de la performance globale de l'entreprise. Compte tenu des objectifs de la comptabilité générale et des points de vue fiscaux, nos propositions se feront dans le cadre de l'introduction de ce que nous appelons des bilans stratégiques où la

notion d'évaluation des ressources humaines prend tout son sens.

## 2. Goodwill et évaluation externe des ressources humaines

Après avoir tout d'abord défini le concept de goodwill, nous montrerons dans quelles conditions un rapprochement est possible entre goodwill et évaluation des ressources humaines.

Le Plan Comptable français définit le goodwill, ou survaleur, comme la différence entre le prix payé pour acquérir une partie ou la totalité d'une entreprise et la part des fonds propres ainsi achetée (cf. P.C.G. conso.2101). Cette différence est donc constatée lors d'une acquisition. Cette survaleur que l'on appelle aussi écart de première consolidation naît donc de la reconnaissance par l'acquéreur d'une valeur au-delà de ce qui figure à l'actif du bilan de l'entreprise acquise. Cette survaleur peut encore être éclatée en Ecart d'Acquisition Net et Ecart d'Evaluation. Dans le Tableau 1 nous faisons apparaître ces composantes essentielles du goodwill.

Tableau 1 : définition du Goodwill

PRIX d'ACQUISITION, P		
GOODWILL		FONDS PROPRES ACQUIS
EAN	EE	VFPA
Ecart d'Acquisition Net supplément de valeur lié à l'environnement et aux stratégies de l'acheteur et du vendeur.	Ecart d'Evaluation des actifs <u>figurant au bilan</u> et réévalués par rapport à leur valeur comptable déclarée.	Valeur des fonds propres acquis telle que figurée au Passif du Bilan lors de l'acquisition, ou <u>Part de l'Actif net comptable acquis</u>
Différence: $EAN = P - EE - VFPA$		Repris du Bilan
	Calculé	

Nous précisons ci-après ces trois composantes du Prix d'acquisition et en donnons la signification par rapport aux ressources humaines.

- La Valeur des Fonds Propres Acquis est la valeur de la part des Fonds Propres acquis en référence à la valeur figurée au Bilan au moment de l'achat. Ces fonds propres correspondent au capital apporté ou aux fonds laissés dans l'entreprise par les actionnaires. Selon le plan comptable, le know-how n'y figure pas. On peut aussi se référer à la notion d'Actif comptable net.

- L'Ecart d'Evaluation retrace un ajustement de la valeur bilancielle d'éléments d'actif par rapport à leur valeur de marché au moment de la transaction. Cet écart ne concerne donc pas les ressources humaines puisqu'elles ne figurent pas au bilan.

- Quant à l'Ecart d'Acquisition Net, il mesure la valeur d'éléments immatériels créés par l'entreprise pour elle-même et qui par opposition aux actifs acquis ou produits par l'entreprise elle-même n'apparaissent pas au bilan. Il s'agit par exemple de marques, d'un fonds de commerce ou encore d'un savoir-faire spécifique du personnel. L'écart d'acquisition peut donc enregistrer la valeur des compétences que le personnel a pu acquérir au sein de l'entreprise par l'expérience ou la formation. Cette valeur correspond alors au prix qu'il faudrait payer pour reconstituer ces compétences et ainsi poursuivre l'exploitation dans un cadre stratégique prédéfini. L'écart d'acquisition s'apparente ici à un coût de remplacement. Mais l'acquisition d'une entreprise peut aussi être motivée par la recherche de synergies. La force de vente de l'entreprise acquise peut, par exemple, avoir une clientèle qu'une autre entité du groupe souhaiterait démarcher pour un produit complémentaire. La valeur attribuée au personnel correspond dans ce cas au flux de revenus supplémentaires attendus de ces nouvelles synergies. L'évaluation des ressources humaines trouve ici une dimension ex-ante qui n'existe pas dans des acceptions plus classiques des ressources humaines. A l'inverse l'acquéreur peut souhaiter acheter une société qu'il juge potentiellement intéressante mais mal gérée. La valeur attribuée à l'équipe dirigeante sera donc négative. La notion de badwill se substitue alors à celle de goodwill. Enfin, on ne doit pas exclure le cas d'une acquisition

spéculative motivée par la revente séparément des divers éléments d'actif de la société achetée et notamment de certains éléments de son personnel, comme par exemple dans les milieux sportifs. Cette énumération ne saurait être exhaustive mais laisse bien apparaître les motifs qui peuvent amener une entreprise à reconnaître, par l'intermédiaire du goodwill, une valeur stratégique des ressources humaines. Nous qualifions donc de «goodwill humain» cette composante humaine du goodwill et de l'écart d'acquisition (cf. Tableau 2).

**Tableau 2 : composantes de l'écart d'acquisition**

GOODWILL		
ECART d'ACQUISITION NET		ECART D'EVALUATION
'GOODWILL HUMAIN'	AUTRES SUR ou SOUS VALEURS	
Valeurs stratégiques accordées aux compétences du personnel, par exemple la valeur attachée à une compétence technique spécifique rare sur le marché du travail...	Valeurs stratégiques attachées aux autres éléments qu'humains: par exemple, une valeur estimée de l'accès à un nouveau marché grâce au réseau de distribution de l'entreprise achetée.	Ecart entre une réévaluation des actifs nets <u>figurant au bilan</u> lors de l'acquisition, dans une hypothèse de revente, et leur valeur comptable déclarée.

Du point de vue des ressources humaines, l'intérêt du goodwill est double :

D'une part il est constatée lors d'une acquisition, c'est à dire au terme d'un processus de décision reposant sur les choix stratégiques d'un acquéreur et d'un vendeur. Cette évaluation intègre donc des points de vue interne et externe à l'entreprise (BARTOLI, 1994) et tient évidemment compte de la valeur attribuée au personnel dans le cadre de stratégies spécifiques. Si l'on peut lui reprocher son caractère ponctuel dans le temps, rien n'empêche en fait de définir -en dehors de toute transaction, un cadre stratégique théorique intégrant différentes anticipations et dans lequel on estime un goodwill. Cela peut se faire par exemple en estimant une valeur stratégique de l'entreprise et en soustrayant la valeur des actifs nets (cf. KOCH, TREMOLIERES, 1995). Cela peut traduire par exemple une estimation du supplément d'efficacité ou de résultats futurs dus à des formations. Cette vision «potentielle» du goodwill est d'ailleurs bien ce que font les analystes financiers quand ils évaluent une entreprise qui pourrait être la cible d'une OPA. L'introduction du concept de «goodwill humain» permet donc une valorisation du personnel dans le cadre d'une vision stratégique de l'entreprise, et se distingue ainsi d'une validation ex-post d'un état des ressources humaines telle que celle offerte dans le bilan social.

D'autre part le goodwill mesure la valeur d'éléments qui, comme les ressources humaines, ne figurent pas au bilan et, comme nous le verrons dans la section suivante, permet ensuite la prise en compte de cette valeur au bilan.

Le goodwill intègre donc une évaluation stratégique des ressources humaines. Mais l'apport du concept de goodwill ne se limite pas à cela. Nous montrerons en effet dans la prochaine section comment le goodwill permet une comptabilisation au bilan de valeurs, interne ou externe, du «capital humain» et permet ainsi d'associer l'évaluation des ressources humaines au calcul global de la performance de l'entreprise.

### 3. Comptabilité des ressources humaines

A coté des informations trop restrictives sur les Ressources Humaines que l'on peut voir par exemple dans le Compte de Résultat (salaires, dépenses de formation, etc), les recherches sur la comptabilité des ressources humaines ont conduit plusieurs auteurs à proposer l'introduction au bilan d'un poste spécifique intitulé «Ressources Humaines». C'est l'optique retenue par exemple par MATHE et RIVET (1995). Ces auteurs estiment tout d'abord une valeur du personnel à partir du flux actualisé des charges salariales. Cette valeur est alors portée à l'actif du bilan sous une nouvelle rubrique intitulée «Ressources Humaines». En se référant ensuite au principe de la Comptabilité Générale qui veut que toute opération soit équilibrée, les auteurs proposent de porter la contrepartie de cet actif dans un

nouveau poste de passif qu'ils intitulent «Fonds Sociaux». Ces «Fonds Sociaux» -à ne pas confondre avec le capital social- constituent ainsi une nouvelle variété de fonds propres (cf. Tableau 3).

**Tableau 3 : introduction d'un poste «Ressources Humaines» au bilan**

ACTIF	PASSIF
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>CAPITAUX PROPRES</b>
Immobilisations incorporelles	Capital
<b>Ressources Humaines</b>	Fonds sociaux
Immobilisations corporelles	Réserves
Immobilisations financières	Résultat
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	Autres fonds propres
Stocks	<b>PROVISIONS</b>
Créances	Provisions pour risques
Valeurs mobilières de placement	Provisions pour charges
Disponibilités	<b>DETTES</b>
comptes de régularisation	comptes de régularisation

La première interrogation qui vient à l'esprit est liée à la pertinence de l'idée de l'intégration de valeurs du «capital humain» dans l'actif, comme s'il s'agissait d'un «avoir» de l'entreprise qui s'apparenterait à de l'esclavagisme. Comme le notent MILLER et WURZBURG (1995) : «Premièrement, les travailleurs -et leurs qualifications- n'appartiennent pas à l'entreprise. Deuxièmement, il n'existe pas d'arrangements institutionnels, qui permettraient aux firmes de faire valoir un droit sur leur valeur. L'entreprise ne peut donc pas étaler les coûts de formation sur la période pendant laquelle elle profite des avantages des qualifications acquises par le personnel (la notion d'amortissement devient très arbitraire). A son tour, cette situation fausse l'analyse du taux de rentabilité qui permettrait d'évaluer les options en matières d'investissement (physiques/incorporels). En l'occurrence, le taux apparent de rentabilité de la formation est sous-estimé : côté coûts, l'on compte tout; côté bénéfiques, seulement ceux qui sont attendus dans l'année pendant laquelle la dépense de formation est faite». On peut d'ailleurs s'étonner de cette insertion qui augmente aussi les fonds propres et diminue donc artificiellement le ratio d'endettement de l'entreprise alors que les «ressources humaines» qui sont la contrepartie des fonds sociaux ne peuvent servir de garantie à un créancier...

Mais au delà des nombreuses questions juridiques, économiques ou comptables soulevées par cette démarche, dont on peut trouver un écho dans BARTOLI (1994), ou dans MILLER et WURZBURG (1995), on peut s'interroger sur ses conséquences en cas d'acquisition de l'entreprise étudiée par un autre groupe. L'acquisition d'une entreprise crée en effet de nouveaux liens juridiques et économiques avec le groupe acquéreur. Afin de donner une image d'ensemble de ses activités, l'acquéreur consolide donc globalement ou partiellement la société acquise dans ses propres comptes. On peut donc se demander comment consolider des comptes comportant un poste «Ressources Humaines» ainsi qu'un poste «Fonds sociaux». A titre d'hypothèse, et sans entrer dans un débat comptable ou juridique, on peut proposer de consolider l'actif humain de la même façon que les autres immobilisations. De même on peut proposer de traiter les «fonds sociaux» comme les autres composantes des fonds propres. Mais c'est ici qu'intervient la notion de goodwill. Selon le Plan Comptable le goodwill, doit en effet apparaître dès la première consolidation à l'actif du bilan consolidé de l'entreprise acquéreuse (cf. PCG. Conso.2101). Alors l'écart d'évaluation, puisqu'il correspond à la réévaluation d'éléments d'actif figurant déjà au bilan, est directement imputé aux postes enregistrant la valeur de ces actifs. En contrepartie on débite le poste «Participations» au prorata de la participation prise par l'acquéreur. Par contre l'écart d'acquisition peut enregistrer comme nous l'avons vu précédemment une valeur stratégique du «capital humain» en place dans l'entreprise acquise.

Deux cas sont alors à distinguer :

- Lorsque l'écart d'acquisition est positif, il est enregistré à l'actif par augmentation du

poste «Ecart d'Acquisition» et afin que cette opération soit équilibrée, on diminue corrélativement le poste «Participations» de l'actif du même montant. A titre exceptionnel, le Plan Comptable envisage que la contrepartie se fasse par une augmentation des capitaux propres (cf. BRAULT, 1988).

- Par contre si l'écart d'acquisition est négatif, il est porté au passif par l'enregistrement d'une provision, et en contrepartie on augmente alors du même montant les «Participations». Ce poste est ensuite éliminé par le jeu de la consolidation et l'apparition des intérêts minoritaires (cf. Tableau 4).

L'introduction -a posteriori, autrement dit après une acquisition- d'un poste «Ressources Humaines», jusque là inexistant, à l'actif du bilan, conduirait donc à une double comptabilisation. La valeur estimée par le «goodwill humain» correspond en effet très probablement à ce que l'on pourrait enregistrer dans un poste «valeur des ressources Humaines». En fait cette difficulté pourrait, semble-t-il, se résoudre, si l'on observe une stricte distinction entre valeur interne et valeur externe de l'«actif humain». La valeur interne serait alors la «valeur» du personnel en place dans l'entreprise et nécessaire à la poursuite de l'exploitation, toutes choses égales par ailleurs, dans une perspective stratégique spécifique de l'entreprise. Cette valeur «interne» s'inscrirait alors dans un poste «Ressources Humaines». Lors d'une acquisition elle peut être réévaluée au même titre que les autres actifs. Le Goodwill humain constaterait alors un écart entre une valeur externe et une valeur interne et surtout un écart d'évaluation lié spécifiquement au personnel. Quant à l'écart d'acquisition, il peut intégrer dans sa composante «goodwill humain» une valeur externe des ressources humaines correspondant à un moment donné aux objectifs stratégiques de l'acquéreur.

Nous proposons un exemple permettant d'éclairer l'intégration des Ressources Humaines dans le cadre du goodwill :

Notations et hypothèses retenues :

- L'acquéreur est la «mère», la société acquise est la «fille».

- On suppose que l'acquisition donne lieu à la constatation d'un goodwill et non d'un badwill.

- La «mère» ne possède pas d'autre participation que celle détenue dans la «fille».

- Le solde du poste «Participation», avant élimination, noté SP, est obtenu comme suit.

En posant : x = pourcentage du capital de la «fille» acquis par la «mère», PAC = prix d'acquisition de x% de la «fille», SP = solde du compte «Participation» avant élimination, EVAL = écart d'évaluation, EAN = écart d'acquisition Net, on a donc :

$$SP = PAC - (x\%EVAL) - EAN$$

**Tableau 4 : consolidation d'une entreprise acquéreuse d'une «fille» dont le bilan comporte un poste «Ressources Humaines» (Intégration globale)**

Actif consolidé
IMMOBILISATIONS CONSOLIDEES Immobilitations de la 'mère' + Immobilisations réévaluées de la 'filie' dont 'Ressources Humaines' Ecart d'Acquisition Net dont 'Goodwill Humain
STOCKS Stocks de la 'mère' + Stocks de la 'filie'
CREANCES Créances de la 'mère' + Créances de la 'filie' - Créances réciproques

Passif consolidé
Capital de la 'mère' Part des 'Fonds sociaux' de la 'filie' acquise par la 'mère'
RESERVES CONSOLIDEES Réserves de la 'mère' + Part de la 'mère' dans les réserves de la 'filie' - 'Participations'
RESULTAT CONSOLIDÉ Résultat de la 'mère' + Part de la 'mère' dans le résultat de la 'filie'
INTERETS MINORITAIRES (des actionnaires autres que la société mère) dans: -le capital, les 'fonds sociaux', les réserves et dans le résultat de la filie
DETTES CONSOLIDEES Dettes de la 'mère' + Dettes de la 'filie' - Dettes réciproques

Mais si la difficulté posée par l'apparition du poste «Ressources Humaines» semble ainsi, en théorie, pouvoir être dépassée, de nombreuses questions restent présentes. Comme de nombreux auteurs, on peut par exemple s'interroger sur la signification juridique de l'inscription à l'actif du bilan d'une valeur du personnel. Mais d'autres problèmes surgissent. Par exemple si l'on intègre une «valeur du personnel» au bilan -et l'on a vu qu'elle était inévitablement stratégique- on ne voit pas pourquoi on n'y intégrerait pas une valeur stratégique des autres actifs, par exemple des immobilisations. Se pose alors la question de savoir distinguer ces deux valeurs. Question d'autant plus difficile que les deux choses sont inévitablement liées : la valeur stratégique d'une personne ne peut s'isoler de la valeur «stratégique» des outils qu'ils utilisent. A moins d'admettre que l'on fasse porter sur le personnel tout ce qui concerne les suppléments de valeur que l'on peut, par exemple, définir suite à une formation. Mais cela ne couvre pas la considération de la valeur stratégique d'une machine deux fois plus performante qu'une autre alors qu'elle ne coûte guère plus. Tout cela conduit à des questions complexes plus ou moins inextricables.

De plus si le bilan ne comporte pas de poste spécifiquement réservé à l'«actif humain», on peut se demander s'il en est malgré tout absent. En effet lors d'une opération d'acquisition, l'écart d'acquisition peut enregistrer, parmi d'autres considérations stratégiques, la valeur du personnel de l'entreprise acquise. Ainsi si l'objectif de l'acquéreur est la poursuite de l'activité, le goodwill intègre aussi la valeur interne des ressources humaines et ce sans soulever le moindre problème juridique ou comptable puisque l'inscription du goodwill à l'actif est explicitement envisagée par le Plan Comptable. Dans ces conditions on se demande pourquoi alourdir le bilan de postes tels que «Ressources Humaines» ou encore «Fonds Sociaux» afin de saisir une valeur qui par l'intermédiaire du goodwill participe déjà à la valeur patrimoniale ou stratégique de l'entreprise.

## 4. Conclusion

Nous avons étudié ici la pertinence d'une intégration des ressources humaines dans le bilan comptable. Face à l'alternative des partisans d'une intégration des salaires actualisés à l'actif avec, en contrepartie, un «fonds social» au passif, et de ceux -plus nombreux- rejetant cette approche, nous avons suivi une tierce voie. Nous avons montré en effet l'importance d'une remise à l'honneur de la notion de goodwill, largement prévue dans le Plan Comptable. Nous avons montré comment cette notion devait être scindée en plusieurs composantes, dont une relevant directement d'une sur-valeur liée aux ressources humaines. Il apparaît alors un risque de double comptabilisation du «capital humain», d'une part une estimation «patrimoniale» et «financière» reposant sur les salaires, d'autre part un goodwill probable à l'occasion d'échanges de propriétés. Ceci nous a amené à définir un modèle basé sur la notion de «goodwill humain» parfaitement compatible avec la déontologie comptable. La seule difficulté est que la sur-valeur ne peut être constatée que lors d'une transaction. En fait ceci trouve une solution en juxtaposant aux bilans comptables, financiers ou sociaux, une nouvelle notion : celle de «bilan stratégique» introduite ici à propos des Ressources Humaines. De façon générale, le bilan stratégique devra alors présenter une estimation de la valeur de marché «potentielle» de l'entreprise «selon une ou des stratégies données» et en fonction des informations que l'entreprise est disposée à communiquer. Cette approche doit être rapprochée des notions modernes de stratégies de la valeur (cf. KOCH, TREMOLIERES, 1995, 1996) : en introduisant la sur-valeur ou la sous-valeur liée à la mise en place d'une stratégie donnée, en particulier au niveau des ressources humaines, nous mettons en évidence, au moins en partie, la «valeur» des ressources humaines existantes en fonction des stratégies choisies. Cette valeur n'a alors pas de justification à se trouver estimée de façon distincte comme «propriété» de l'entreprise. Il importera alors d'approfondir la notion de bilan stratégique et d'y inclure de façon permanente la notion de «goodwill potentiel» en y

distinguant la valeur stratégique du personnel sous la forme d'un «goodwill humain». Son identification par rapport aux autres composantes du goodwill est actuellement une très intéressante voie de recherche.

## **Bibliographie**

- AAKER A.D. - *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York, 1991.
- ACCOUNTING STANDARDSBOARD- *Goodwill and Intangible Assets*. Londres, juin 1995.
- d'ARCIMOLES C-H. - *Le bilan social : outil de travail pour le diagnostic financier ?*. Analyse Financière, n°99, juin 1994.
- BARTOLIM. - *Diagnostic d'Entreprise*. Interéditions. Paris, 1994.
- BOISSELIERP. - *L'investissement immatériel*. Editions De Boeck, Université. Bruxelles, 1993.
- BRAULT P. - *Le folklore de la survaleur*. Analyse Financière, 2ème trimestre 1988.
- CAPRON M. - *Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines*. Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1995.
- CRAWFORD R. - *In the Era of Human Capital*. Harper Business, New York, 1991.
- KOCHS., TREMOLIERES R. - *Evaluation économique et stratégique de l'entreprise: évolution et nouvelles tendances*. Analyse financière, n. 104, septembre 1995.
- MATHE J-C., RIVET A. - *Valeur et rentabilité de l'entreprise: l'effet des ressources humaines*. Analyse Financière, n°102, mars 1995.
- MILLER R. - *Investment Knowledge and Knowledge Investment: The Need to Rethink Human Capital Information and Decision Making Systems*. OECD Publication, forthcoming 1995.
- MILLER R., WURZBURG G. - *Investing in Human Capital*. The OECD Observer, n. 193, April/May 1995.
- QUINN J.B., - *L'Entreprise Intelligente*. Dunod, Paris, 1994.
- SCHULTZ T.W., - *Investments in Human Capital*. American Economic Review, 1961.
- STEWART Th A. - *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*. Fortune Magazine, 3 October 1994.
- VICKERY G., WURZBURG, G. - *'Intangible' Investment: Missing Pieces in the Productivity Puzzle*. The OECD Observer, n. 178, October/November, 1992.