

**DE LA RECONNAISSANCE DES INVESTISSEMENTS EN
RESSOURCES HUMAINES A LA PERSPECTIVE DE LEUR
TRAITEMENT COMPTABLE.**

Abdellaziz AMOKRANE*

Abstract

Until a still recent date, the adaptation of the companies to the change takes place by mainly material actions of investment which constitute the determining factor of success of their strategy. Gradually, the research on the optimization of the material factor requests strongly the qualifications and competence of the human factor in charge of making operational these material investments. The object of this article is, firstly, to show that any expenditure in human resources which will generate beneficial results exceeding the framework of a financial year is recognized and retained as investment in human resources. Secondly, to present the methods evaluation of the costs in human resources. Lastly, to show how the Accounting of Human Resources can treat and disclose these investments in human resources in the accounting and financial statements.

Key words:

Human capital, Investment in human resources, Methods evaluation of the costs, historical Cost, Replacement cost, Opportunity cost, economic Evaluation, Goodwill, Amortization of the human assets, Accounting of human resources.

* Enseignant Chercheur à la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou.

Résumé :

Jusqu'à une date encore récente, l'adaptation des entreprises au changement s'opère par des actions d'investissement matériel qui constituent le facteur déterminant de succès de leur stratégie. Progressivement, la recherche de l'optimisation du facteur matériel sollicite fortement les compétences et les qualifications du facteur humain en charge de rendre opérationnels ces investissements matériels. L'objet de cet article est, d'abord, de montrer que toute dépense en ressource humaine qui

générera des résultats bénéfiques dépassant le cadre d'un exercice comptable est reconnue et retenue comme investissement en ressource humaine. Ensuite, de présenter les méthodes d'évaluation des coûts en ressources humaines. Enfin, de montrer comment la Comptabilité des Ressources Humaines traite et fait apparaître dans les états comptables et financiers, ces investissements en ressources humaines.

Mots-clés :

Capital humain, Investissement en ressources humaines, Méthodes d'évaluation des coûts, Coût historique, Coût de remplacement, Coût d'opportunité, Evaluation économique, Goodwill, Amortissement de l'actif humain, Comptabilité des ressources humaines.

Introduction :

L'entreprise a pour vocation de satisfaire une demande de biens et de services sur le marché. Celle-ci n'existera que par sa capacité d'adaptation aux changements de l'environnement, facteur à même de satisfaire ses objectifs de productivité, d'efficacité, d'efficience, de performance, de rentabilité et de croissance et par conséquent d'assurer sa pérennité. La recherche permanente de cette adaptation exige une gestion efficace et rationnelle des moyens financiers, matériels et humains mis en œuvre. La satisfaction de ces critères de mesure de performances dans un environnement concurrentiel, est

subordonnée à l'introduction de nouvelles technologies dans les processus de production pour assurer la croissance de l'entreprise.

Pour que cette croissance puisse se faire, l'entreprise doit recourir davantage à l'investissement qui s'inscrit à la fois dans une politique de maintien de l'activité existante par le renouvellement des moyens mis en œuvre et dans une politique de développement et d'expansion. Il est alors perçu comme l'action motrice de toute la vie économique.

Aujourd'hui, la transformation des économies industrielles en économies basées sur la connaissance, les services ainsi que sur les progrès technologiques rapides ont démontré l'importance de la contribution du capital humain à la réussite de l'entreprise. Aussi l'accroissement du stock de ce capital humain dans l'entreprise, assuré par l'investissement en ressource humaine, comme facteur stratégique procurant le plus d'avantages concurrentiels pour l'organisation n'est plus à démontrer.

Dès lors, beaucoup de responsables d'entreprise ont pris conscience de l'importance des retombées positives de l'investissement en ressource humaine dans la vie de leur entreprise, si bien que nous assistons depuis les années 90 à un effort plus soutenu en investissement en ressource humaine¹. Cette tendance se vérifie un peu plus chaque jour et continue à prendre de l'ampleur dans l'entreprise pour ne laisser indifférent les décideurs.

De ce fait, l'investissement matériel seul n'est pas une garantie absolue de succès et de rentabilité de l'entreprise, c'est pour cela, que celui-ci doit être toujours accompagné de l'investissement en ressource humaine pour lui assurer une utilisation optimale. Par conséquent, nous pouvons affirmer que ces deux investissements sont étroitement liés et souvent indissociables.

¹ P. Caspar et C. Afriat, « L'Investissement Intellectuel : Essai sur l'Economie de l'Immatériel », Edition Economica, Paris 1988, pp. 18.

1. LA NOTION GENERALE D'INVESTISSEMENT.

Il est généralement admis que la notion d'investissement est l'ensemble des dépenses engagées par un organisme ou une entreprise au temps présent afin d'augmenter sa richesse au temps futur. Tout comme il est perçu comme la soustraction de ressources disponibles (sacrifice de moyens financiers) à engager dans des opérations de production ou de consommation immédiates dans le but de générer des chiffres d'affaires et/ou de créer de la valeur ajoutée plus importants dans le futur.

De ce fait, l'investissement est le résultat d'un choix délibéré, opéré par l'entreprise, suivi d'une prise de décision financière immédiate en vue d'améliorer, dans l'avenir, l'efficacité, l'efficience, les performances, la rentabilité et la croissance de celle-ci.

Cependant, le développement de la notion d'investissement par différents courants de pensée a donné lieu à plusieurs définitions et interprétations, d'ailleurs très proches les unes des autres, en fonction des objectifs et de l'utilité qu'en fait chaque discipline. Pour cela, nous avons jugé utile de relater, ci-après, certaines définitions et approches de la notion d'investissement.

1.1. L'APPROCHE ECONOMISTE.

Pour les économistes, l'investissement est défini comme un flux de capital ayant pour objectifs : La modification du stock de capital machine et la reconstitution et le renouvellement de ce capital suite à l'usure ou à l'obsolescence. Tout comme il désigne aussi les dépenses de renouvellement du capital et de toutes celles engagées pour accroître les capacités de production de l'entreprise².

Pour **E. Marquès**, "l'investissement est une dépense affectée à un bien qui ne sera pas consommé pendant la période de référence. Cette

² F. Bancel et A. Richard, « Les Choix d'Investissements : Méthodes Traditionnelles, Flexibilité et Analyse Stratégique », Editions Economica, 2002, pp. 21.

dépense peut être effectuée grâce à l'épargne accumulée (ressources propres) ou grâce à des capitaux extérieurs (emprunts) ”³.

Dans le Dictionnaire d'économie “l'investissement consiste, pour une entreprise, à engager des ressources financières et humaines en vue de résultats à venir. Ce flux d'investissement est à l'origine de l'accroissement du stock de capital dans l'entreprise”⁴.

1.2. L'APPROCHE COMPTABLE.

“L'investissement selon le point de vue comptable, est tout bien acquis par l'entreprise ayant une durée de vie supérieure à l'exercice comptable et constitue un bien inscrit au patrimoine de l'entreprise”(1).

Ainsi, la notion d'investissement couvre toute dépense engagée dans l'acquisition d'un bien d'actif immobilisé et dont sa consommation est sur plusieurs exercices et que le montant de la dépense est inscrit à l'actif du poste correspondant au bilan. Cette inscription au bilan montre la notion d'appartenance du bien et témoigne que celui-ci fait parti du patrimoine de l'entreprise.

1.3 L'APPROCHE GESTIONNAIRE OU FINANCIERE.

Pour les gestionnaires, l'investissement est toute dépense dont l'entreprise supporte un coût et qui entrainerait des avantages financiers futurs (Générer des cash flows). Sur la base de ces deux éléments ‘Coût-Avantages’, l'entreprise définit la rentabilité de chaque projet d'investissement à retenir.

A l'inverse de la vision des comptables, celle des gestionnaires peut concerner aussi des dépenses réalisées par l'entreprise et qui n'ont pas forcément une contrepartie matérielle mais qui ont tout de même une valeur d'investissement.

³ E. Marquès, « La Comptabilité des Ressources Humaines », Editions Hommes et Techniques, France, 1975, pp. 19.

⁴ Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales, par Jean Yves CAPUL et Olivier GARNIER, Hatier Paris, Juin 2005, pp. 33.

1.4. L'APPROCHE STRATEGIQUE.

Du point de vue stratégique, l'investissement est toute dépense effectuée par l'entreprise en vue d'améliorer sa position concurrentielle et d'accroître durablement sa valeur économique sur le marché.

2. LE CONCEPT D'INVESTISSEMENT IMMATERIEL.

La prise de conscience de la nécessité de réorienter les dépenses d'investissement vers le développement d'autres activités pouvant être plus performantes ne s'est réellement faite qu'après la crise économique qui a suivi le choc pétrolier de 1973. Depuis, beaucoup d'attention est accordée aux investissements immatériels par les chercheurs et les organismes internationaux pour permettre, quelques années après, l'apparition des premières définitions de ce concept.

C'est comme cela, qu'en 1987, un groupe de travail du Conseil National de l'Information Statistique (CNIS) propose de considérer comme investissement immatériel :

« Une dépense qui, bien qu'inscrite en charge d'exploitation, développe la capacité de production et valorise l'entreprise en s'accumulant sous la forme d'un capital amortissable sur une production future et en constituant une valeur patrimoniale cédable sur le marché » (1).

Il apparaît clairement, que par toutes ces définitions et ces approches, le concept d'investissement dans l'entreprise est fondé sur quatre principes essentiels:

- ❖ L'engagement d'une dépense immédiate pour développer la capacité productive de l'entreprise (dimension coût et rendement) ;
- ❖ La dépense s'accumule sous la forme d'un capital amortissable sur une production future, elle porte sur plusieurs exercices, elle est donc tournée vers l'avenir (dimension capital et stratégie) ;
- ❖ L'objectif de la dépense est d'améliorer les résultats futurs (dimension rentabilité future, obligation de résultats bénéfiques) ;

❖ L'inscription de la dépense à un poste d'actif au bilan (dimension valeur patrimoniale pouvant être cédée sur le marché).

De ce point de vue, les dépenses de matériels, qui satisfont parfaitement tous ces principes d'investissement, sont donc considérées, à juste titre, comme des investissements matériels. Pour les dépenses dans l'immatériel par contre, il est déjà plus difficile de reconnaître les dépenses qui constituent des investissements immatériels. Toutefois, l'INSEE reconnaît comme investissements immatériels les dépenses en⁵: Recherche et développement, Formation professionnelle, Commerciales (publicité), Logiciels, Transferts techniques et Autres investissements immatériels (droits audiovisuels, etc.).

3. L'INVESTISSEMENT EN RESSOURCES HUMAINES.

La notion de capital immatériel pour qualifier essentiellement le stock de savoir dans les entreprises est assez récente. L'aptitude du capital à accroître la productivité du travail humain justifie à elle seule l'intégration des investissements immatériels dans la composante de capital. Pour les gestionnaires cette notion recouvre trois (03) composantes :

➤ Le capital humain, qui représente le savoir et le savoir-faire individuel, les aptitudes et compétences des personnes et leur créativité pour développer des produits ;

⁵ INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes) SESSI (Services des Etudes et des Statistiques Industrielles). L'industrie française : Analyse, chiffres clés, Ministère des Finances et de l'Industrie, édition 2000-2001.

- Le capital structurel interne, qui représente « Tout ce que les employés laissent dans les bureaux quand ils rentrent chez eux » : Bases de données, fichiers clients, logiciels, ... tout ce qui améliore l'efficacité organisationnelle, selon **L. Edvinsson** et **M. Malone**, 1999⁶;
- Le capital structurel externe, exprime la capacité de l'entreprise à valoriser ses relations avec ses partenaires extérieurs.

Pour **Gary Becker**, prix Nobel d'Economie en 1992, qui est à l'origine de l'expression "**Capital Humain**", apparue aux USA dans les années 60, " Le capital humain désigne les capacités intellectuelles et professionnelles d'un individu, capacités propres à lui assurer des revenus monétaires futurs. Cette notion est intéressante car elle permet de parler d'investissement en capital humain, à travers l'éducation ou la formation. Elle montre que les salariés d'une entreprise sont autant un coût pour l'entreprise qu'une occasion d'investissement pour assurer l'avenir de l'entreprise"⁷.

Le capital humain n'a de valeur que par son employabilité. C'est à dire par l'actualisation des revenus futurs qu'il générera à l'entreprise. De ce point de vue, et dans la théorie générale sur la croissance économique à long terme, certains économistes se sont penchés sur les origines qui expliquent cette croissance endogène dans l'entreprise. La première analyse est due au groupe de travail, initié par **P. Romer** (1986)⁸, qui considère l'apprentissage par la pratique au sein des entreprises comme le moteur essentiel de la croissance. La deuxième est celle menée par **R. Lucas** (1988)⁹ et qui

⁶ A ces trois composantes, on rajoute le capital financier chez SKANDIA (L. EDVINSON et M. MALONE, 1999, « Le Capital Immatériel de l'entreprise. Identification, Mesure, Management », Maxima, Laurent de Mesnil Editeur, 1999. Les appellations changent selon les auteurs, le capital structurel interne est qualifié "d'organisationnel" et le capital structurel externe de "relationnel relatif au client", dans IFAC (International Federation of Automatic Control) « The measurement and Management of Intellectual Capital : an introduction », Study 7, 1998, pp. 26.

⁷ Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales op.Cit. pp. 33.

⁸ P. Romer, « Increasing Returns and Long -Run Growth », Journal of Political Economy, Vol. 94, 1986, pp. 1002-1037.

⁹ R. Lucas, « On the Mechanic of Economic Development », Journal of Monetary Economics, Vol. 22, 1988, pp. 3-42.

s'intéresse au rôle du capital humain et de son accumulation au sein du système éducatif dont les conclusions reconnaissent que les connaissances sont rattachées aux individus, qui peuvent les faire croître par l'éducation et la formation, en dehors de l'entreprise. La troisième enfin, est celle qui analyse le rôle de l'activité de recherche et développement dans le stock d'innovation accumulé et dans la production des connaissances.

Pour l'objet de cet article, du concept d'investissement immatériel, nous ne retiendrons que les dépenses concourant au développement "du capital humain, qui représente le savoir et le savoir-faire individuel, les aptitudes et compétences des personnes et leur créativité pour développer des produits" comme une **reconnaissance de l'investissement en ressources humaines pouvant être retenus et traités comme des actifs.**

3.1. LES CARACTERISTIQUES DE L'INVESTISSEMENT EN RESSOURCES HUMAINES.

L'investissement en ressource humaine, étant incarné dans la personne physique donc incorporé dans le capital humain, se caractérise par les trois (03) éléments principaux suivants¹⁰ : **La personnalisation, la limitation temporelle et l'opacité.**

3.1.1. LA PERSONNALISATION DE L'INVESTISSEMENT.

C'est ce qui est désigné par l'appropriation. Celle-ci est relative à l'individu qui est le seul à pouvoir effectuer la formation, le perfectionnement ou tout simplement être recruté et intégré. Cet investissement est par conséquent indissociable de l'individu.

¹⁰ P. Caspar et C. Afriat, «l'investissement Intellectuel : Essai sur l'Economie de l'Immatériel», Ed. Economica, Paris 1988, p.123.

3.1.2. LA LIMITATION TEMPORELLE DE L'INVESTISSEMENT.

Le capital humain étant incorporé dans l'individu (ressource humaine) fait que les possibilités d'accumulation sont limitées car celles-ci sont fonction des capacités physiques et intellectuelles (cérébrales) et de l'âge de la compétence humaine. Cette situation fait que les gains de l'entreprise sont étroitement liés à ces capacités de l'individu sur lequel elle investit.

3.1.3. L'OPACITE DE L'INVESTISSEMENT.

Le capital humain enfoui dans l'individu rend sa perception, par autrui, difficile. Ainsi, les échanges, en termes de communications, qui le caractérisent s'effectuent dans une relative incertitude. "Si nous nous référons à l'éducation, nous pouvons constater que cette incertitude donne toute sa valeur aux diplômes et aux titres associés aux différentes formations que l'individu a reçues"¹¹.

3.2. LATYPOLOGIE D'INVESTISSEMENT EN RESSOURCES HUMAINES.

Dans le cadre de sa politique générale et de la mise en place de sa stratégie arrêtée, l'entreprise, pour satisfaire ses besoins en moyens humains, lance des opérations d'investissement en ressources humaines, lesquelles peuvent être classées en deux catégories :

1. Les investissements de recrutement et d'intégration ;
2. Les investissements de formation et de perfectionnement.

¹¹ P. Caspar et C. Afriat, Op. Cit.

3.2.1. LES INVESTISSEMENTS DE RECRUTEMENT ET D'INTEGRATION.

Les investissements de recrutement et d'intégration induisent l'enregistrement, dans l'entreprise, des dépenses ou des coûts en ressources humaines. Ces investissements émanent d'un besoin exprimé par l'entreprise suite à un départ, une mutation, un licenciement, un décès, une indisponibilité prolongée pour diverses raisons, ou encore suite à un besoin supplémentaire en personnel (Ressource humaine).

Les dépenses engagées par l'entreprise pour cette opération de recrutement peuvent être regroupées en deux étapes lesquelles peuvent concerner différentes phases :

❖ **Étape de recrutement** : Laquelle est scindée en trois phases : de préparation

du recrutement, de recherche des candidats et de sélection des candidats.

❖ **Étape d'accueil et d'intégration.**

Au coût de recrutement, s'ajoute le coût d'intégration appelé aussi coût de familiarisation. Cette étape comprend trois périodes : **d'information, d'apprentissage du métier et d'apport personnel à l'entreprise.**

3.2.2. LES INVESTISSEMENTS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT.

Dans le contexte actuel de modernisation des entreprises et d'innovations technologiques, l'investissement dans la formation et le perfectionnement des ressources humaines représente un facteur de compétitivité et d'efficacité dans les entreprises.

D'une manière générale, le cycle de développement d'une ressource humaine, nouvellement intégrée, en une compétence humaine avérée est relativement long, pour toute entreprise, son efficacité où les résultats positifs attendus sont différés dans le temps, jusqu'après l'acquisition et la maîtrise des connaissances pratiques sur le métier

et l'expérience nécessaire à la réflexion critique et par conséquent, à la prise d'initiatives.

Dans certaines entreprises, la mesure de l'importance des coûts d'intégration est déterminé en fonction du coût de recrutement, ce qui peut se mesurer par le **ratio : Coût d'intégration / Coût de recrutement.**

3.3. LES METHODES D'EVALUATION DE L'INVESTISSEMENT EN RESSOURCES HUMAINES.

L'évaluation de la ressource humaine a pour objectif de mesurer la valeur à apporter à l'entreprise, autrement dit la richesse à créer pour celle-ci. Quand les revenus des investissements sont supérieurs aux dépenses engagées, il y a création de valeur ou de richesse. Cette valeur provient de l'interaction des facteurs Hommes et matériels, mais la détermination de la part de l'un ou de l'autre des facteurs dans cette création de valeur est très difficile à cerner avec exactitude en raison de l'impossibilité de maîtriser l'ensemble des paramètres concourant dans les dépenses en ressource humaine donc à intégrer dans les coûts de l'investissement en ressource humaine.

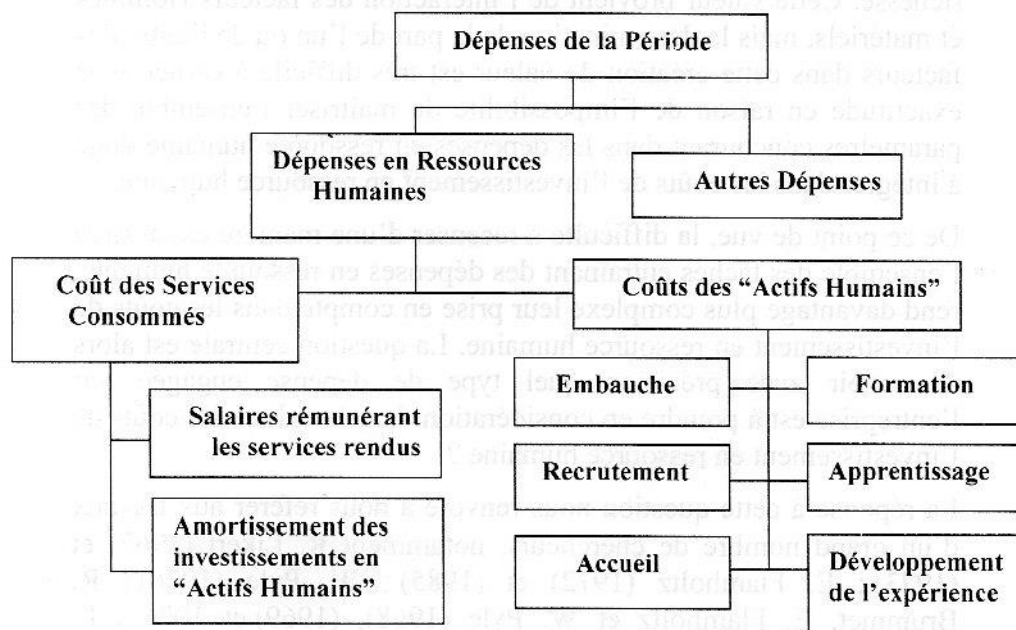
De ce point de vue, la difficulté à recenser d'une manière exhaustive l'ensemble des tâches entraînant des dépenses en ressource humaine, rend davantage plus complexe leur prise en compte dans les coûts de l'investissement en ressource humaine. La question centrale est alors de savoir avec précision quel type de dépense engagée par l'entreprise est à prendre en considération dans le calcul des coûts de l'investissement en ressource humaine ?

La réponse à cette question nous renvoie à nous référer aux travaux d'un grand nombre de chercheurs, notamment R. Likert (1967) et (1973) ; E. Flamholtz (1972) et (1985) ; W. Pyle (1976) ; R. Brummet, E. Flamholtz et W. Pyle (1968), (1969) et 1976 ; E. Marquès (1975) ; B. Lev et A. Schwartz (1971) ; J.S. Hekimian et C.H. Jones, (1967) ; Friedman et B. Lev (1974) ; Sadan et Auerbach (1974) qui ont adopté la classification des dépenses en ressources humaines telle que retenue par la **R.G. Barry Corporation** (1968), première entreprise à avoir mis en place un Système de Gestion

Comptable des Ressources Humaines, devenue depuis une référence incontournable dans le domaine.

La logique qui a prévalu chez Barry Corporation et admise par un bon nombre de chercheurs, de gestionnaires, de comptables et d'investisseurs est que certaines dépenses en ressources humaines (coûts de recrutement, de formation, d'apprentissage des tâches et d'organisation du travail) engendrent des effets positifs à l'entreprise sur plusieurs exercices ; cet argument justifie, amplement, qu'une partie des coûts puisse être reconnue et retenue comme investissement en ressources humaines. Le principe de répartition des dépenses en ressources humaines est illustré dans le **Tableau N°1**.

TABLEAU N°1 : Système de Gestion Comptable des Ressources Humaines de R.G. BARRY CORPORATION.



SOURCE : R.G. Barry Corporation : d'après F. Rey, Introduction à la comptabilité sociale, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1978.

Depuis, les travaux de ces chercheurs et de bien d'autres, du courant de pensée de la comptabilité des ressources humaines, qui ont porté sur le concept d'évaluation des ressources humaines dans l'entreprise, ont conduit à la proposition de plusieurs méthodes pour mesurer la valeur du capital humain dans l'entreprise où chacune permettant de cerner tel ou tel aspect d'une réalité difficile à saisir.

3.3.1. L'EVALUATION AU COUT HISTORIQUE.

Cette méthode a été développée à l'origine par **R. Brummet**, **E. Flamholtz** et **W. Pyle** (1968)¹². L'analyse du coût des ressources humaines en investissement, obéissant aux règles comptables de dotations aux amortissements comme charges de la période, ne soulève pas de difficulté technique dès lors que le système d'évaluation est fondé sur le coût historique, c'est le coût réel d'obtention des ressources qui fonde l'évaluation.

Cette problématique classique nécessite la conception d'un réseau d'analyse des dépenses de personnel permettant la mise en œuvre, à un niveau suffisamment détaillé, de critères de rattachement à la période et à l'analyse en coûts directs et indirects.

Pour évaluer la ressource humaine, il est nécessaire d'analyser et de déterminer la nature des dépenses qui concernent cette ressource humaine. Les dépenses considérées comme des coûts en ressources humaines sont toute dépense engagée par l'entreprise pour recruter, former et maintenir son personnel.

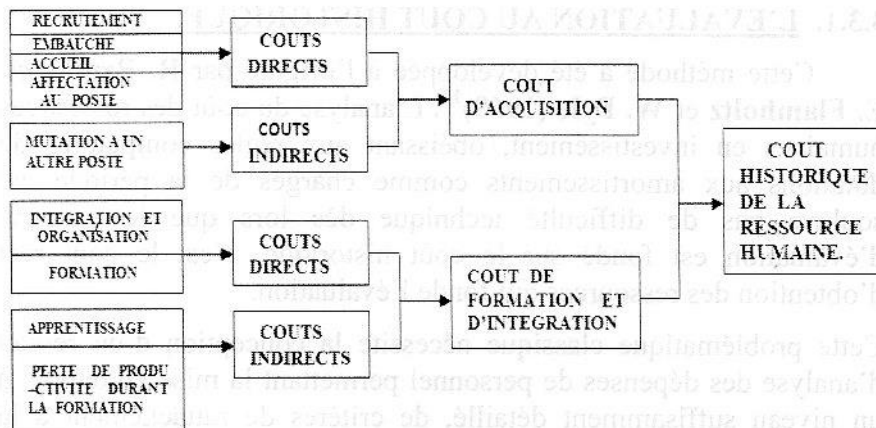
Ces dépenses sont engagées au cours d'un exercice dont le résultat portera sur plusieurs exercices futurs. **E. Marquès** (1975) estime qu'il existe cinq (05) types de coûts historiques en ressource humaine¹³ : les coûts de recrutement, les coûts de formation, les coûts d'intégration et de familiarisation, les coûts de mutation et les coûts

¹² L. Brummet, E. Flamholtz et W. Pyle, « Accounting for Human Resources », Michigan Business Review, Mars, 1968, pp. 20-25.

¹³ E. Marquès, « Comptabilité des Ressources Humaines », Editions Hommes et Techniques, 1975, pp. 24-27.

organisationnels. Ces coûts sont résumés dans le Tableau N°2 ci-après :

TABLEAU N° 2 : MODELE D'EVALUATION DE LA RESSOURCE HUMAINE PAR LE COUT HISTORIQUE.



SOURCE: E.G. Flamholtz, « Human Resource Accounting », Dickenson Publishing Company Inc. 1974, pp. 37.

La saisie de ces différents coûts est faite selon deux catégories :

1. Les coûts Directs dont le montant peut être soit :

- Une dépense *clairement identifiable* et sa valeur en terme monétaire est bien déterminée, par exemple le coût d'une annonce de recrutement ;
- Une dépense qui *n'est pas parfaitement identifiable*, exemple le temps consacré pour intégrer la ressource humaine dans son groupe de travail ;

2. Les coûts Indirects qui sont relatifs à toutes les dépenses engagées par l'entreprise à l'occasion d'opérations générales d'investissement dans les ressources humaines.

Les coûts directs /clairement identifiables sont donc saisis avec précision et les autres coûts sont, par conséquent, à estimer.

3.3.2. L'EVALUATION AU COUT DE REMPLACEMENT.

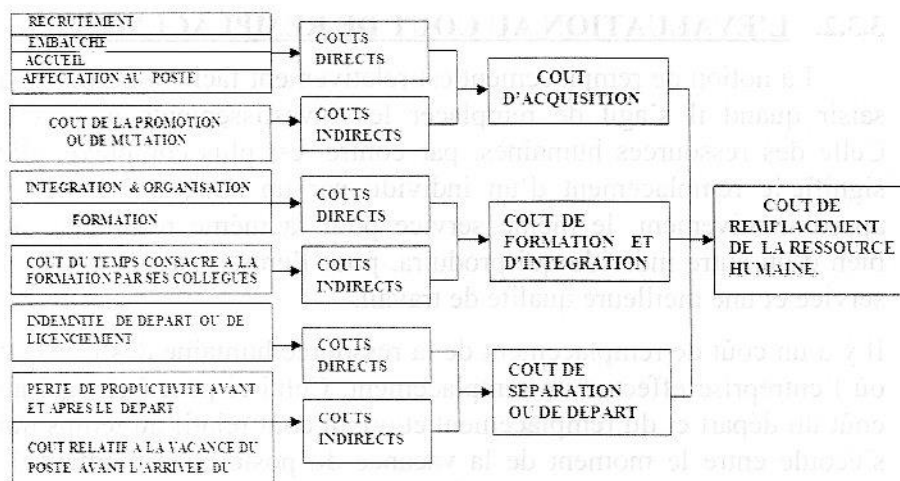
La notion de remplacement est relativement facile à définir et à saisir quand il s'agit de remplacer les investissements matériels. Celle des ressources humaines, par contre, est plus complexe, elle signifie le remplacement d'un individu par un autre qui effectue, approximativement, le même service pour la même résultante, ou bien d'un autre individu qui produira, pour l'entreprise, un meilleur service et une meilleure qualité de travail.

Il y a un coût de remplacement de la ressource humaine dès l'instant où l'entreprise effectue un remplacement. Celui-ci peut être égal au coût du départ et du remplacement et/ou au coût relatif au temps qui s'écoule entre le moment de la vacance du poste et le moment de remplacement. Ce temps est fonction de l'état du marché, du potentiel humain disponible dans l'entreprise et de la qualité du service de recrutement de l'entreprise.

Durant la vacance du poste à pourvoir, l'entreprise continue son activité, les tâches liées au poste vacant sont prises en charge par d'autres personnes de l'entreprise pour assurer la continuité du service, et ce en plus de leur tâche habituelle.

Dans cette situation, l'entreprise enregistre des manques à gagner qui génèrent d'autres coûts (baisse de la production, de la qualité du travail, du dynamisme, de la motivation, de la cohésion du groupe, etc.) qui viennent s'ajouter aux coûts propres de remplacement. Ces différents coûts sont résumés dans le **Tableau N° 3**.

TABLEAU N° 3 : MODELE D'EVALUATION DE LA RESSOURCE HUMAINE PAR LE COUT DE REMPLACEMENT



SOURCE: E.G. Flamholtz, « Human Resource Accounting: Measurement Positional Replacement Cost », Human Resource Management, Spring, 1973, pp. 11.

3.3.3. L'EVALUATION AU COUT D'OPPORTUNITE.

Le coût d'opportunité peut se définir comme le résultat, le gain obtenu ou perdu suite à un choix économique. L'opportunité est dite positive quand les choix effectués font ressortir des avantages, elle est dite négative dans le cas contraire¹⁴.

Dans l'entreprise, la rationalité économique impose aux responsables l'analyse et l'étude de toute décision avant d'arrêter un choix de programmes d'exploitation, de quantités de production, du mode de financement, de projets d'investissement ou de décisions de gestion des ressources humaines (recrutement, licenciement, promotion ou mutation).

¹⁴ E. Delaunay, B. Moni, C. Remia, G. Riber, G. Talbot et C. Thibault, « La valorisation des entreprises par une appréciation des Ressources humaines », Dossier du DESS, Contrôle de Gestion sociale, 2003/2004, pp. 10.

L'évaluation de la ressource humaine par le coût d'opportunité consiste à évaluer les coûts que supportera l'entreprise dans les cas suivants :

1. D'une décision de licenciement : le coût d'opportunité à calculer est relatif au gain à réaliser au cas où l'entreprise maintenait l'employé licencié ;
2. D'une décision de remplacement d'un employé par une procédure de recrutement : l'évaluation par le coût d'opportunité consiste, dans ce cas, à déterminer le coût à supporter par l'entreprise si l'employé n'a pas été remplacé ;
3. D'une décision de former un employé : le coût d'opportunité est le coût qui résulte de la différence entre le coût de la décision de le former et de la non décision de former l'employé.

Dans les trois cas de figure, l'évaluation par le coût d'opportunité consiste à déterminer le résultat qui peut être un gain (bénéfice d'opportunité) ou une perte. Ce résultat est égal à la différence entre le coût de la décision et le coût de la non décision.

Cependant, le coût d'opportunité est défini comme « la valeur des ressources humaines dans leur utilisation alternative la plus favorable »¹⁵.

3.3.4. L'EVALUATION ECONOMIQUE.

Cette méthode d'évaluation économique des coûts de la ressource humaine a été proposée par **B. Lev** et **A. Schwartz** (1971)¹⁶. Cette méthode consiste à déterminer et à évaluer les coûts de la ressource humaine sur la base du calcul des dépenses de recrutement et des dépenses de formation auxquelles s'ajoute la valeur actualisée des salaires que recevra la ressource humaine pendant sa durée de vie dans l'entreprise.

¹⁵ J. S. Hekimian et C. H. Jones, « Put people on your balance sheet », Harvard Business Review, Jan-Feb, 1967, pp. 105-113.

¹⁶ B. Lev et A. Schwartz, « On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements », the Accounting Review, Jan, 1971, pp. 103-112.

L'évaluation économique est, par conséquent, déterminée par la formule de calcul suivante :

Evaluation Economique (EE) = la somme des coûts de recrutement + la somme des coûts de formation + la valeur actualisée nette des salaires (VANS).

Les coûts de recrutement et de formation étant des coûts directs déjà déterminés dans les évaluations au coût historique ou au coût de remplacement précédentes, il ne reste donc qu'à déterminer la **VANS** qui n'est autre que la valeur du **coût salarial actualisé**, pour déterminer **l'évaluation économique**.

3.3.5. LA VALEUR REALISABLE ATTENDUE.

Pour **E. Flamholtz** (1972)¹⁷, l'évaluation dans cette optique est de mesurer les capacités productives des ressources humaines, ainsi que l'amplitude des variations éventuelles de celles-ci avec le temps dans une organisation.

Dans son analyse, **E. Flamholtz** développe que cette valeur est le résultat d'un ensemble de composantes puisqu'elle dépend à la fois de l'individu lui-même et de son rôle au sein de l'organisation.

Pour déterminer les éléments qui composent cette valeur, **E. Flamholtz** a développé et testé un modèle conceptuel qui permet d'isoler trois facteurs déterminants (voir Tableau N° 4).

- ❖ **La productivité**, c'est-à-dire l'ensemble des services que l'on attend d'un individu ;
- ❖ **La transférabilité** qui représente la performance attendue de ce même individu s'il

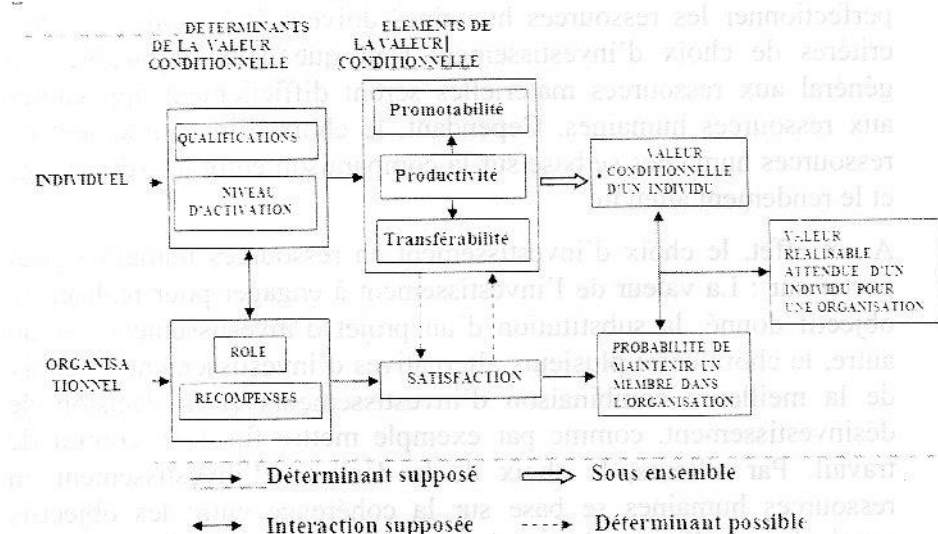
¹⁷ E.G. Flamholtz, « Assessing the Validity of a Theory of Human Resource Value a Field Study »: Empirical Research in Accounting Selected Studies, 1972, pp. 243.

était déplacé dans un autre service au même niveau hiérarchique ;

❖ **La promotabilité** qui exprime les services qu'un individu pourrait rendre s'il était promu à un niveau hiérarchique supérieur.

Ces différents éléments dépendent bien sûr des aptitudes individuelles de chaque personne, mais aussi du style de direction et de la structure organisationnelle appliquée dans l'entreprise. La valeur ainsi obtenue est aussi conditionnée par la probabilité que la personne reste dans l'entreprise pour une durée égale à celle du service attendu.

TABLEAU N°4 : LES DETERMINANTS DE LA VALEUR REALISABLE ATTENDUE D'UN INDIVIDU POUR UNE ORGANISATION.



SOURCE: E.G. Flamholtz, « Assessing The Validity of a Theory of Human Resource Value a Field Study »: Empirical Research in Accounting Selected Studies, 1972, pp. 243.

3.4. CHOIX D'INVESTISSEMENT EN RESSOURCES HUMAINES.

Tous les choix économiques portent sur une parfaite rationalité, par conséquent avant toute décision d'investissement, une comparaison entre le coût et l'efficacité d'un projet est établie. La théorie de l'investissement humain porte sur la relation qui existe entre les investissements en capital humain et le développement économique car ce type d'investissement accroît les compétences des individus et donc leur productivité¹⁸.

Comme l'entreprise augmente son capital physique par l'investissement dans l'acquisition de matériels, elle peut aussi augmenter son capital humain en investissant dans les Hommes. Par conséquent, toutes les dépenses engagées pour améliorer et perfectionner les ressources humaines doivent être soumises à des critères de choix d'investissement sauf que ceux applicables en général aux ressources matérielles seront difficilement applicables aux ressources humaines. Cependant, le choix d'investissement en ressources humaines se base sur la comparaison entre le coût engagé et le rendement attendu.

A cet effet, le choix d'investissement en ressources humaines peut porter sur : La valeur de l'investissement à engager pour réaliser un objectif donné, la substitution d'un projet d'investissement par un autre, le choix entre plusieurs alternatives d'investissement, le choix de la meilleure combinaison d'investissements et la décision de désinvestissement, comme par exemple mettre fin à un contrat de travail. Par ailleurs, le choix de la décision d'investissement en ressources humaines se base sur la cohérence entre les objectifs exprimés par l'entreprise et les moyens dont elle dispose. Ceci signifie que la rationalité dans les prises de décisions d'investissement en ressources humaines est fonction des objectifs financiers attendus.

¹⁸ M. Riboud et F. Hernandez Iglesias, « La Théorie du Capital Humain dans l'Economie Retrouvée », *Economica*, 1977, d'après D. Roux, « Analyse Economique et Gestion de l'Entreprise », Dunod Paris 1988, pp. 258.

De ce point de vue, pour **E. Marquès**¹⁹, la décision d'investissement en ressources humaines, avec une optique financière, consiste à choisir et à se poser la question sur l'effet exprimé en termes monétaires sur l'objectif financier prédéterminé en plaçant une somme d'argent dans une forme d'investissement bien déterminé.

Un objectif financier est exprimé en termes monétaires et peut concerner des paramètres se rapportant à : La croissance du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, du bénéfice et/ou de la situation nette de l'entreprise, la rentabilité des fonds propres, la rentabilité des capitaux engagés (return on investment ROI) et la croissance de la valeur actionnariale de l'entreprise. Il reste à savoir si ces investissements en ressources humaines, aux niveaux macroéconomique et microéconomique sont rentables.

3.5. LA RENTABILITE DE L'INVESTISSEMENT EN RESSOURCES HUMAINES.

Dans la théorie néoclassique la valeur d'un actif dépendra de son utilité et de sa rareté. Il s'agit de considérer l'actif humain comme un fonds dont la valeur dépend de sa capacité à générer des bénéfices. La rentabilité de l'investissement en ressources humaines est fondée sur la valeur de l'individu, en fonction de la durée espérée de son emploi dans l'entreprise et de la qualité de son travail. Pour cela, la valeur de rentabilité d'un actif doit être supérieure à sa valeur patrimoniale pour continuer à justifier les efforts d'investissements entrepris. L'actif est considéré comme une fraction du capital procurant à l'entreprise un revenu durable, et la capitalisation de ce flux constituera sa valeur. Les méthodes ainsi proposées reposent sur l'actualisation des flux de revenus futurs espérés. C'est comme cela que du côté des économistes et des comptables, des approches de la valeur globale et individuelle du service rendu se sont alors développées pour évaluer la contribution de la ressource humaine à la création de richesse pour l'entreprise.

¹⁹ E. Marquès, « Comptabilité des Ressources Humaines », Editions Hommes et Techniques, 1975, pp. 109.

3.5.1. L'APPROCHE PAR LA VALEUR DU SERVICE RENDU.

Dans cette approche l'entreprise mesure les flux de revenus procurés par les ressources humaines. Devant le caractère invisible et difficilement mesurable de la notion de services rendus, **E. Marquès** (1980)²⁰ et d'autres assimilent le montant de ces services à une portion de la valeur ajoutée, ce qui conduit à évaluer la valeur de l'entreprise et ensuite seulement, la part attribuée aux ressources humaines.

« La valeur du service rendu, appelé aussi **“potentiel du salarié”**, correspond au prix théorique que différents services d'une entreprise sont prêts à payer pour bénéficier de ce service »²¹. Pour **Y. Lequin** (1991) « Cette conception purement endogène à l'activité ne permet aucune comparaison entre les entreprises, et repose sur une démarche contestable qui suppose que l'individu puisse avoir une valeur pour chaque service de l'entreprise et non une valeur plus objective, commune à plusieurs services, fonction des interactions multiples entre l'individu et l'organisation »²².

3.5.2. L'APPROCHE FINANCIERE D'EVALUATION DE LA VALEUR STRATEGIQUE OU VALEUR CACHEE DE L'ENTREPRISE : LE GOODWILL OU SURVALEUR.

En comptabilité d'entreprise, la valeur de l'entreprise est représentée par la valeur patrimoniale relative au bilan comptable (l'actif et le passif).

Cette valeur est dite de valeur « *visible* » de l'entreprise qui montre ce que détient l'entreprise comme richesse et la manière dont celle-ci a été ventilée. La majorité des chercheurs, économistes et financiers,

²⁰ E. Marquès, « Comptabilité des Ressources Humaines et Comptabilité Sociale », In Actes du 1^{er} Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Tendances de la recherche en comptabilité, ESSEC-Cergy Pontoise, Jan. 1980, pp. 253-275.

²¹ N. Samier, « De la Productivité du Capital Humain à la Performance des Ressources humaines : Vers une Pertinence des Modèles d'Evaluation », pp. 9.

²² Ibid.

ont constaté l'existence d'une valeur dite stratégique qui n'apparaît pas dans les bilans comptables des entreprises, ces derniers n'en reflètent pas réellement la valeur ; cette valeur stratégique est dite de valeur « *cachée* » ou « *invisible* » dont sa source de création est liée à la détention des actifs immatériels (voir **Tableau N° 5**).

TABLEAU N° 5 : LES ACTIFS IMMATERIELS : LE TRESOR CACHE DE L'ENTREPRISE

	Actif	Passif	
Solide	Immobilisations	Fonds Propres	Bilan = Valeur visible
Liquide	Actifs Circulants	Dettes	
Gazeux	• Capital client • CAPITAL HUMAIN • Capital partenaire • Capital savoir • Capital organisationnel • Système d'information • Etc....	GOODWILL	Capital Immatériel = Valeur Invisible
			Valeur globale

SOURCE : A. Fustec et B. Marois, « Valoriser le Capital Immatériel de l'Entreprise », Editions Eyrolles, Octobre 2006,

C'est dans ce cadre que des méthodes de détermination de la valeur réelle des entreprises, tenant compte des actifs immatériels, entre autres, des compétences humaines sont apparues au cours des années 1960 pour compléter l'approche d'évaluation patrimoniale des entreprises. En effet, la méthode d'évaluation par la rente du **Goodwill** est utilisée par les praticiens, les anglo-saxons et les experts comptables²³.

Le **Goodwill** est défini comme un excédent de la valeur globale de l'entreprise sur la juste valeur des éléments du bilan (identifiables) à

²³ F. Blanchot, J.F. Chanlat et F. Wacheux, « (RE) Concilier l'Economie et le Social », Revue de Gestion des Ressources Humaines N° 57, Juillet- Août- Septembre 2005, pp. 9.

une date donnée. L'excédent représente la valeur de l'actif incorporel (non identifiable) qui provient du capital relationnel, de la culture et de l'image de marque de l'entreprise. Ces actifs lui permettent de réaliser un bénéfice supérieur à la normale. La différence positive représente le **Goodwill** ou **survaleur** désignée par **GW**²⁴. La valeur globale désignée par « **Vg** » est égale à la valeur de l'Actif Net Comptable Corrigé (**ANCC**) auquel s'ajoute la valeur des éléments incorporels représentés par **GW** et qui est déterminée par la formule suivante :

$$Vg = ANCC + GW.$$

3.6. LE TRAITEMENT COMPTABLE DE L'INVESTISSEMENT EN RESSOURCES HUMAINES.

Le développement de la théorie du capital humain par **T. Schultz** (1961) et **G. Becker** (1964) a été véritablement à l'origine des travaux, de **R. Likert** (1967), **L. Brummet**, **E. Flamholtz** et **W. Pyle** (1968), fondateurs de la comptabilité des ressources humaines). L'émergence de cette discipline a permis, par la suite, à un certain nombre de chercheurs de proposer une extension du modèle comptable d'évaluation du patrimoine permettant une certaine forme de reconnaissance des ressources humaines à l'actif du bilan.

Le facteur humain est un déterminant essentiel de la performance de l'entreprise et est à l'origine de la création d'actifs spécifiques. La capacité d'apprentissage et d'innovation des organisations dépendent en grande partie de l'aptitude de leur personnel à acquérir des compétences distinctives. De ce point de vue, « la comptabilité des ressources humaines a pour objet de proposer des informations facilitant les choix des responsables des ressources humaines. Ces données font apparaître les conséquences de la gestion des ressources

²⁴ G. Denglos, « La Création de Valeur : Modèles, Mesure, Diagnostic », Editions Dunod, Paris, 2003, pp. 29.

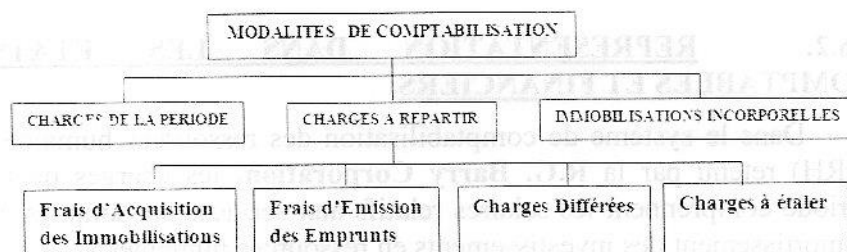
humaines sur la rentabilité, la compétitivité et la croissance des entreprises »²⁵.

En tant que source d'informations chiffrées sur le coût et la valeur des individus dans une organisation la CRH est un instrument très appréciable. Elle permet « d'inciter les employeurs à imaginer les employés comme une ressource évaluable de l'organisation pouvant s'apprécier ou se déprécier selon la manière dont elle est gérée »²⁶.

Les travaux relatifs à la prise en compte des ressources humaines dans les états comptables et financiers, en s'inscrivant dans une problématique de type charges contre immobilisations, ont préfiguré les réflexions actuelles sur les modalités de traitement comptable de l'immatériel (voir **Tableau N°6**).

3.6.1. LA NORMALISATION COMPTABLE DES DEPENSES EN RESSOURCES HUMAINES.

TABLEAU N° 6 : MODALITES DE COMPTABILISATION DES ELEMENTS INCORPORELS.



SOURCE : B. MARTORY et C. PIERRAT, « La Gestion de l'Immatériel », Nathan, Paris, 1996.

²⁵ C. Alcouffe et Y. Louzzani, « Mesures de l'Investissement Immatériel, Indicateurs d'évaluation et de performance », Les Notes du LIRHE. N° 38, Juin 2003, pp. 16.

²⁶ M. Capron, « Vers un renouveau de la Comptabilité des Ressources Humaines ? », Revue Française de Gestion, Nov.-Déc., 1995, pp. 46-54.

Des chercheurs comme **Boisselier** (1993)²⁷, **Martory et Pierrat** (1996)²⁸ se sont interrogés sur le bien-fondé d'activer certains dépenses (coûts) de gestion des ressources humaines. En principe les charges constatées lors d'un exercice constituent des charges de cet exercice et sont donc comptabilisées en tant que telles. Leur constatation à l'actif n'est que facultative et s'agissant d'une dérogation au principe de prudence assortie le plus souvent de conditions, cette constatation constitue donc une décision de gestion. Si une entreprise décide d'inscrire à l'actif ces éléments immatériels, deux options s'offrent à elle :

1. Soit elle les enregistre en immobilisations incorporelles. Pour cela, ces éléments doivent cumulativement constituer une source régulière de profits ;
2. Soit elle les enregistre en charges à répartir sur plusieurs exercices: Les frais d'acquisition des immobilisations, les frais d'émissions d'emprunts, les charges différées et les charges à étaler sur plusieurs exercices. Ne peuvent être valablement étalées que les charges ayant un caractère bénéfique durable pour l'entreprise.

3.6.2. REPRESENTATION DANS LES ETATS COMPTABLES ET FINANCIERS.

Dans le système de comptabilisation des ressources humaines (CRH) retenu par la **R.G. Barry Corporation**, les charges de la période comprennent les salaires relatifs aux services consommés et l'amortissement des investissements en ressources humaines.

Les coûts des investissements intègrent les dépenses de recrutement, d'embauche, d'accueil, d'apprentissage, de formation et du développement de l'expérience. L'investissement est amorti sur la durée de travail probable du salarié dans l'entreprise. Le montant non amorti, figure à l'actif, en investissement net en ressources humaines.

²⁷ P. Boisselier, « l'Investissement Immatériel : Gestion et comptabilisation », Edition de Boeck, 1993, pp. 208.

²⁸ B. Martory et C. Pierrat, Op. Cit. 1996.

3.6.2.1. DANS LE BILAN : BILAN DE LA BARRY CORPORATION DE 1969.

ACTIF	Ressources Humaines et Financières	Ressources Financières Uniquement
Actifs circulants (Valeurs d'exploitation, réalisables et disponibles)	\$ 10 004 000	\$ 10 004 000
Immobilisations nettes	1 771 000	1 771 000
Immobilisations intangibles	1 188 000	1 188 000
Investissements nets en ressources humaines	986 000	-----
Autres actifs	106 000	106 000
Totaux	\$ 14 055 000	\$ 13 069 000
PASSIF	Ressources Humaines et Financières	Ressources Financières Uniquement
Passifs courants (Dettes à court terme)	\$ 5 715 000	\$ 5 715 000
Dettes à long terme	1 935 000	1 935 000
Rémunérations différées	63 000	63 000
Impôts différés (liés aux ressources humaines) : Provision pour impôts sur les sociétés au titre des ressources humaines	493 000	-----
Capitaux et compléments d'apports	2 616 000	2 616 000
Réserves : - financières	2 740 000	2 740 000
- Liées aux ressources humaines	493 000	-----
Totaux	\$ 14 055 000	\$ 13 069 000

Source : Extrait de R.G. Barry Corporation, Annual report, 1969.

3.6.2.2. DANS LES COMPTES DE RESULTAT : COMPTE DE RESULTAT DE LA BARRY CORPORATION DE 1969.

	Ressources Humaines et Financières	Ressources Financières Uniquement
Ventes nettes	\$ 25 310 000	\$ 25 310 000
- Coût de production des marchandises vendues	16 275 000	16 275 000
= Marge brute	9 035 000	9 035 000
- Frais commerciaux, généraux et administratifs	6 737 000	6 737 000
= Bénéfice d'exploitation	2 298 000	2 298 000
- Déductions diverses	953 000	953 000
= Bénéfice avant impôts	1 345 000	1 345 000
- Investissement net 1969 en ressources humaines (Dépenses en ressources humaines)	173 000	-----
= Bénéfice ajusté avant impôts	1 518 000	1 345 000
- Impôts	730 000	644 000
= Bénéfice net après impôts	\$ 788 000	\$ 701 000

Source: Extrait de R.G. Barry Corporation, Annual report, 1969.

A la lecture des comptes dans les états comptables et financiers de 1969 de la **Barry Corporation**, on constate l'importance et le rôle des investissements en ressources humaines dans cette entreprise puisque :

➤ La reconnaissance d'une partie des charges comme investissement net en

ressources humaines se traduit mécaniquement, dans les états financiers présentés

sous cette option, par un bénéfice d'exploitation plus élevé de 86 000 \$;

➤ Les investissements nets cumulés représentent pour cette année 986 000 \$;

➤ Les investissements au cours de la seule année 1969 se sont élevés à 173 000 \$;

A partir de ces informations chiffrées, rendus possible par la tenue d'une comptabilité des ressources humaines, il est possible aux dirigeants d'entreprise d'élaborer des budgets prévisionnels des ressources humaines pour chaque unité, indiquant les variations prévues pour l'année en cours : En nouveaux investissements en ressources humaines (Recrutement, remplacement, perfectionnement, transferts internes, etc.) et en pertes d'investissements (Amortissements, turnover volontaire ou involontaire, obsolescence, départ momentané, etc.)

Cette démarche prévisionnelle, permet à chaque dirigeant de recevoir des documents périodiques (mensuels, trimestriels ou semestriels) comptabilisant les ressources humaines d'après les plans qu'ils ont prévus. Ils peuvent lire la valeur comptable des investissements concernant leurs subordonnés avec les chiffres correspondant au début et à la fin de chaque période. Les variations ainsi enregistrées, en plus ou en moins, font l'objet d'analyses pertinentes devant permettre l'amélioration des prises de décisions en ressources humaines.

CONCLUSION.

A travers de nombreuses recherches menées pendant plus d'une trentaine d'années par des économistes chercheurs, notamment T. Schultz (1961) ; G. Becker (1962) et (1964) ; R. Likert (1967) et (1973) ; E. Flamholtz (1972), (1973), (1974) et (1985) ; W. Pyle (1976) ; R. Brummet, E. Flamholtz et W. Pyle (1968), (1969) et 1976 ; E. Marquès (1975) et (1980) ; B. Lev et A. Schwartz (1971) ; J.S. Hekimian et C.H. Jones, (1967) ; Friedman et B. Lev (1974) ; Sadan et Auerbach (1974) ont démontré que le facteur humain est un déterminant de la performance, de la création de richesse et de la croissance de l'entreprise et est à l'origine de la création d'actifs spécifiques. Ils soutiennent que la capacité d'apprentissage et d'innovation des organisations dépend en grande partie de l'aptitude de leur personnel à acquérir des compétences distinctives. Cette réalité a été majoritairement admise et reconnue par les dirigeants ainsi que par les partenaires qui ont pris conscience de l'importance des retombées positives de ce type investissement dans la vie de leur entreprise.

L'adaptation au changement de l'environnement conjuguée à l'obligation de résultats des performances économiques ont démontré toute l'importance de la contribution du capital humain, ce qui a conduit les dirigeants, lors de leurs prises de décisions, à intégrer la dimension stratégique des ressources humaines. Cet état d'esprit a permis de constater, ces dernières années, des dépenses de plus en plus importantes en ressources humaines dans les entreprises. Ces dépenses, principalement le recrutement et l'intégration, la formation et le perfectionnement, sont une **reconnaissance évidente d'investissements en ressources humaines** pouvant donc être retenus et traités comptablement comme des actifs par la **Comptabilité des Ressources Humaines (CRH)**.

La **CRH**, malgré encore certaines réticences à sa normalisation de la part d'un courant de pensée, a montré, à travers l'expérience de la **G.W. Barry Corporation**, de 1969 à 1973, qu'elle est une source d'informations financières chiffrées non négligeable sur les coûts et la valeur des individus dans une organisation, un instrument d'aide à la décision et à la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Cette **CRH** offre, par conséquent, des perspectives plus larges aux dirigeants pour évaluer, la productivité, l'efficacité, l'efficience, les performances, la rentabilité globale et la croissance de l'unité dont ils ont la responsabilité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

ALCOUFFE C. et LOUZZANI Y., « Mesures de l'Investissement Immatériel, Indicateurs d'évaluation et de performance », Les Notes du LIRHE, N° 38, Juin 2003.

BANCEL F. et RICHARD A., « Les Choix d'Investissements : Méthodes Traditionnelles, Flexibilité Analyse Stratégique », Edition Economica, 2002.

BARRY R.G. CORPORATION : d'après F. Rey, Introduction à la comptabilité sociale, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1978.

BECKER G.S., « Investment in Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special Reference to Education », Journal of Political Economy, Supplement to October, 1962.

BECKER G.S., « Human Capital, N.B.E.R. », Columbia University Press, New York, 1964.

BLANCHOT F., CHANLAT J.F. et WACHEUX F., « (RE) Concilier l'Economie et le Social », Revue de Gestion des Ressources Humaines N° 57, Juillet- Août- Septembre 2005.

BOISSELIER P. « l'Investissement Immatériel: Gestion et Comptabilisation », Edition de Boeck, 1993.

BRUMMET R.L., FLAMHOLTZ E.G. et PYLE W.C. « Accounting for Human Resources », Michigan Business Review, Mars, 1968.

CAPRON M., « Vers un renouveau de la Comptabilité des Ressources Humaines ? », Revue Française de Gestion, Nov.-Déc., 1995.

CASPAR P. et AFRIAT C. « l'Investissement Intellectuel : Essai sur l'Economie de l'Immatériel », Edition Economica, Paris 1988.

CASTA J.F., « Le Capital humain : Problématiques Comptables de mesure », LARGO, Non daté.

DELAUNAY E., MONI B., REMIA C., RIBER G., TALBOT G. et THIBAUT C., « La Valorisation des entreprises par une appréciation des ressources humaines », Dossier du DESS, Contrôle de Gestion Sociale, 2003/4.

DICTIONNAIRE d'Economie et des Sciences Sociales, par Jean Yves CAPUL et Olivier GARNIER, Hatier Paris, Juin 2005.

EDVINSON L. et MALONE M., « Le Capital Immatériel de l'entreprise, Identification, Mesure, Management », Maxima, Laurent de Mesnil Editeur, 1999.

FLAMHOLTZ E.G., «Assessing the Validity of a Theory of Human Resource Value a Field Study»: Empirical Research in Accounting Selected Studies, 1972.

FLAMHOLTZ E.G., « Human Resource Accounting: Measurement Positional Replacement Cost », Human Resource Management, spring, 1973.

FLAMHOLTZ E.G., « Human Resource Accounting », Dickenson Publishing Company Inc. 1974.

FRIEDMAN A. et LEV B., « a Surrogate Measure for the Firm's Investment in Human Capital », Journal of Accounting Research, Autumn, 1974.

FUSTEC A. et MAROIS B., «Valoriser le Capital Immatériel de l'Entreprise», Edit. Eyrolles, 2006.

GUERRERO I., «Traiter sur un plan égal l'investissement physique et l'investissement en formation», Revue Européenne Formation Professionnelle N° 14, Mai-Août 1998.

HEKIMIAN J.S. et JONES C.H., « Put people on your balance sheet », Harvard Business Review, 1967.

IFAC (International Federation of Automatic Control) « The measurement and Management of Intellectual Capital: an introduction », Study 7, 1998.

INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes) SESSI (Services des Etudes et des Statistiques Industrielles), L'industrie française : Analyse, chiffres clés, Ministère des Finances et de l'Industrie, édition 2000-2001.

LEV B. et SCHWARTZ A., « On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements », The Accounting Review, Jan, 1971.

LIKERT R., «The Human Organization», Its Management and Value, New York, Mc Graw-Hill, 1967.

LUCAS R., «On the Mechanic of Economic Development», Journal of Monetary Economics, Vol. 22, 1988.

MARQUES E., « Comptabilité des Ressources Humaines », Editions Hommes et Techniques, 1975.

MARQUES E., « Comptabilité des Ressources Humaines et Comptabilité Sociale », In Actes du 1^{er} Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Tendances de la recherche en comptabilité, ESSEC-Cergy Pontoise, Jan. 1980.

MARTORY B. et PIERRAT C., « La Gestion de l'Immatériel », Nathan, Paris, 1996.

OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), « Mesurer le Capital Humain, Vers une Comptabilité du Savoir Acquis », Les Editions de l'OCDE, Paris, 1996.

OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), « L'Investissement dans le Capital humain : Une comparaison internationale », Les Éditions de l'OCDE.

PYLE W.C., «Le Contrôle de Gestion des Ressources Humaines et ses Implications», dans D. PIGORS, C. MYERS, F. MALM, Gestion des Ressources Humaines, Hommes et Techniques, Paris, 1976.

REY F., « La Comptabilité des Ressources Humaines, un Problème Mal Posé ? », Économie et Comptabilité, Déc. 1974.

REY F. « Introduction à la comptabilité sociale », Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1978.

RIBOUD R. et HERNANDEZ IGLESIAS F., « La Théorie du Capital Humain dans l'Economie Retrouvée », Economica, 1977, d'après D. ROUX, « Analyse Economique et Gestion de l'Entreprise », Dunod Paris 1988.

ROMER P., « Increasing Returns and Long Growth », Journal of Political Economy, Vol. 94, 1986.

ROUX D., « Analyse Economique et Gestion de l'Entreprise », Vente, Finance et Ressources Humaines, Dunod, Bordas, Paris, 1988.

SADAN S. et AUERBACH B., « A Stochastic Model for Human Resource Valuation », California Management Review, summer, 1974.

SAMIER N. « De la Productivité du Capital Humain à la Performance des Ressources humaines : Vers une Pertinence des Modèles d'Evaluation », Non daté.

SCHULTZ T. W., « Investment in Human Capital » American Economic Review, N° 51, Mars 1961.
