



**HAL**  
open science

## De la pertinence du capital humain comme objet comptable : le cas des joueurs de football

Bernard Gumb, François Desmoulins-Lebeault

### ► To cite this version:

Bernard Gumb, François Desmoulins-Lebeault. De la pertinence du capital humain comme objet comptable : le cas des joueurs de football. Capital immatériel : état des lieux et perspectives, Jun 2010, Montpellier, France. Pas de pagination (Actes sur CD-ROM). halshs-00526905

**HAL Id: halshs-00526905**

**<https://shs.hal.science/halshs-00526905>**

Submitted on 16 Oct 2010

**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.

**JOURNEE « CAPITAL IMMATERIEL :  
ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES »**

**Montpellier, 18 juin 2010**

**Coordonnée par C. Bessieux Ollier et E. Walliser**

**[c.bessieux@supco-montpellier.fr](mailto:c.bessieux@supco-montpellier.fr) et [elisabeth.walliser@univ-montp1.fr](mailto:elisabeth.walliser@univ-montp1.fr)**

# De la pertinence du capital humain comme objet comptable : le cas des joueurs de football

Bernard Gumb<sup>1</sup>

Professeur à Grenoble École de Management.

François Desmoulins-Lebeault<sup>2</sup>

Professeur à Grenoble École de Management.

## **Résumé**

Pour des raisons pratiques, le cas du football est souvent considéré comme idéal-typique des liens existant entre les performances et l'utilisation des ressources humaines. Les règles comptables consistant à traiter les contrats de certains joueurs comme des actifs incorporels, d'aucuns estiment que le contexte du football constitue un exemple révélateur de la valorisation comptable du capital humain. Notre revue de la littérature et nos réflexions révèlent que les frais de transfert ne sont pas une mesure du capital humain, mais incluent des éléments de marketing et contractuels qui peuvent aller bien au delà. Au contraire, ce qui peut être considéré comme du véritable capital humain (dépenses d'entraînement, formation d'un esprit d'équipe...) n'est pas activable selon les règles comptables. Est-ce donc que le véritable capital humain ne peut pas être considéré comme un objet comptable ? Le cas du football serait alors révélateur, non pas d'une réification du capital humain, mais de son statut complexe et transversal qui l'empêche d'accéder à un statut d'objet comptable.

---

<sup>1</sup> Mail : [bernard.gumb@grenoble-em.com](mailto:bernard.gumb@grenoble-em.com)

<sup>2</sup> Mail : [francois.desmoulins-lebeault@grenoble-em.com](mailto:francois.desmoulins-lebeault@grenoble-em.com)

## **Introduction**

Le présent article initie une réflexion sur le statut comptable du concept de capital humain. La réflexion s'appuie sur l'étude d'un contexte considéré comme emblématique en la matière : le cas des joueurs de football. Notre questionnement portera donc sur l'admissibilité du concept à un statut d'objet comptable que d'aucuns revendiquent. Si l'on exclut l'introduction et la conclusion, le texte contient trois grandes parties.

La première présente succinctement les origines du concept déjà ancien de capital humain, issu de la théorie économique. On y revient sur le passage, plus récent, de ce concept à la dimension de la firme, où certains auteurs recommandent une prise en compte des dépenses en ressources humaines au titre d'investissements plutôt que de coûts.

Dans une deuxième partie, nous étudions le cas particulier des joueurs de football professionnel, dont les contrats à temps font déjà l'objet d'une valorisation à titre d'actifs incorporels. Au travers de l'analyse de la littérature existante, nous présentons les différentes approches de la question, ainsi que l'évolution récente de la pratique comptable en la matière.

La troisième partie est l'occasion d'une réflexion critique qui s'appuie sur les deux parties précédentes. Si l'on confronte le concept de capital humain avec le contexte du football professionnel, on se rend compte que le cas est loin d'être simple... A tel point que nous concluons sur la non-admissibilité du concept au titre d'objet comptable.

## **1. Capital humain et comptabilisation**

Le concept de capital humain est assez ancien et a connu jusqu'ici une existence plutôt tumultueuse. Il semble que la notion ait été introduite par Petty (1690) qui, afin de mesurer et de prouver la puissance de l'Angleterre, utilisa une valeur de 80£ par tête au cours de son estimation du capital du pays. Quelque temps plus tard, Smith (1776) considère toutes les capacités utiles acquises par les habitants comme un élément de capital. Suivant une approche assez similaire à celle de Petty, Farr (1853) estimera le capital humain moyen net des employés de ferme anglais à 150£ de l'époque. Toutefois, le fait de valoriser les êtres humains dans la richesse des nations a progressivement disparu de la littérature économique.

Schultz (1961), à la suite d'une première tentative de Mincer (1958), réintroduisit le concept dans les sciences économiques modernes, tout en rappelant que la plupart des économistes évitaient de considérer l'humain comme un « capital » pour des raisons éthiques ou morales, liées notamment à l'esclavage. Il insiste sur le fait que la propriété de ce capital est inaliénable, l'individu concerné en gardant toujours l'entière propriété. Suivi par Becker (1962, 1964), dont il cite des résultats préliminaires, Schultz, à l'instar de la plupart des économistes modernes, limite la notion de capital humain aux facteurs de production investissables. Cette approche retient comme du capital humain les seuls

éléments d'une personne qui peuvent servir directement à la création de richesses et qu'il est possible de créer ou de développer par le biais d'un investissement mesurable. Ces deux auteurs soulignent en outre que la consommation de biens et services par les êtres humains peut être en général séparée en une part de consommation pure qui produit de la satisfaction immédiate, une part d'investissement pur qui permet d'augmenter la valeur du capital de l'individu, et une part mixte qui répond aux besoins et envies immédiats mais accroît tout de même la capacité productive.

Peu après que Schultz et Becker eurent lancé leur programme de recherche sur le capital humain, le concept a commencé à attirer un certain intérêt de la part de chercheurs en comptabilité. L'idée qu'une part de la production d'une firme soit influencée par la qualité de ses employés, et qu'une rentabilité significative puisse être obtenue sur un investissement fait afin d'augmenter cette qualité, paraît attirante. En outre, les perspectives sociales avaient évolué, et le fait de comptabiliser une part de la force de travail utilisée par l'entreprise était désormais vu comme une reconnaissance accrue des employés et non pas mis en parallèle avec l'esclavage.

Le chemin de la comptabilisation des ressources humaines a été ouvert par Likert (1967), Likert and Bowers (1969), Brummet et al. (2003) ou encore Woodruff (1970). Ils soulignent tous que, comme il est difficile de faire la différence entre ce qui relève de l'investissement et ce qui relève des charges dans les dépenses de ressources humaines, la comptabilité a traditionnellement choisi de considérer tout cela comme des charges, respectant ainsi le principe de prudence. Cependant, ils insistent également sur la nécessité d'« activer » au moins en partie la ressource humaine des entreprises car une part significative de leur valeur vénale en provient, ce qui contribue largement à expliquer les « goodwill ». En effet, le prix réellement payé lors de l'acquisition d'une entreprise couvre tous les éléments qui génèrent du profit, y compris les ressources humaines, même s'ils ne sont pas mesurés dans les comptes.

L'impact à long terme du capital humain sur les résultats de l'entreprise est l'un des éléments principaux mis en valeur par ces auteurs pour différencier la dépense d'investissement et les coûts. À l'opposé d'un investissement qui joue sur plusieurs périodes, les dépenses usuelles sont facilement identifiables à une période unique, comme les salaires payés pour compenser les efforts d'une période clairement définie, ou les amortissements d'un investissement sur des « actifs humains ».

Ces travaux, toutefois, ont privilégié une approche liée au compte de résultat et non pas au bilan, refusant toujours la reconnaissance des ressources humaines comme capital à proprement parler. Évidemment, la reconnaissance comme investissement d'une part de ce qui était considéré comme des coûts implique l'apparition d'actifs humains. Ces actifs peuvent être évalués au coût de constitution historique, ou par rapport à la valeur de remplacement. Toutefois, le remplacement d'un individu par un autre qui lui serait identique est bien sûr impossible. Partant de ce constat, Marquès (1974) étudie plusieurs approches, comme le remplacement par un niveau de service identique ou bien le remplacement par un potentiel de niveau de service identique, ainsi que sur la probabilité de réalisation de ces niveaux de service, en fonction du degré de qualification du personnel considéré.

Lev et Schwartz (1971) suivent une approche légèrement différente et tentent de réconcilier le concept de capital humain, tel qu'il est défini par les économistes, avec la

logique comptable. Le point crucial permettant cette réconciliation est la capacité de distinguer entre coût et investissement, ainsi que la possibilité de mesurer objectivement la valeur acquise des investissements en ressources humaines pour une entreprise donnée.

Ces auteurs proposent donc de mesurer la part de capital humain enregistrable comme un actif à partir de la dépense de recrutement et de formation, augmentée de la valeur actualisée des salaires qu'un employé devrait recevoir au cours de sa présence au sein de l'entreprise. En estimant la série temporelle des salaires futurs, par catégories homogènes d'âge, emploi ou formation, Lev et Schwartz obtiennent une évaluation de la valeur investie en capital humain. Ils recourent à des tables de survie et des statistiques nationales pour caractériser ces séries temporelles de rémunérations.

Par ailleurs, ces auteurs pensent que les principes de comptabilisation des actifs ne sont pas particulièrement bien adaptés aux ressources humaines. Ils proposent de suivre une approche inspirée du crédit-bail et suggèrent que l'évaluation de la valeur du capital humain d'une entreprise devrait se faire au bilan à la fois comme un actif et une dette.

Cette approche a été principalement critiquée sur trois points : tout d'abord, il s'agit d'une approche purement additive, qui ignore totalement les synergies possibles, qui sont très importantes dans le domaine des ressources humaines. Le second point délicat est que leur article ignore totalement les effets du turnover, et finalement il interdit à l'analyse basée sur les salaires toute possibilité de servir à la mesure de la contribution de chaque individu à la valeur de la firme.

## **2. Du joueur de football comme capital humain**

Peut-être en raison d'un biais d'auto-référence, le talent académique est souvent pris comme exemple pour illustrer le concept de capital humain et ses effets... par des chercheurs issus du monde académique (Becker, 1962). Un autre terrain est lui aussi fréquemment utilisé pour analyser et illustrer ce sujet : celui du sport professionnel, où les sportifs sont liés à leurs clubs par des contrats limités dans le temps. Amir and Livne (2000), par exemple, observent les pratiques d'enregistrement comptable du capital humain dans le contexte de mobilité réduite des travailleurs offert par les clubs de football. Ce dernier cas présente en effet plusieurs éléments intéressants pour l'analyse :

- Comme l'activité est particulièrement médiatisée, la performance opérationnelle des différents acteurs est connue en temps réel, et la mobilité de l'effectif (joueurs, entraîneurs, managers) est souvent anticipée et largement commentée.
- Les contrats à temps limité qui lient les joueurs aux clubs qui les « possèdent » sont – malgré les clauses libératoires qui en limitent la portée – des éléments de contrôle manifeste.
- Troisième point, le nombre des transactions effectivement enregistrées aide à identifier les éléments pertinents pour la détermination de la valeur de marché des joueurs. Certaines bases de données<sup>3</sup> sont spécialisées dans ce domaine.

---

<sup>3</sup> [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) par exemple

- Finalement, un joueur de football, bien qu'il ne soit pas un centre de profit autonome – il ne pourrait jouer seul –, est un actif que l'on peut facilement isoler du reste de l'équipe et qui peut ainsi être transféré séparément.

Ainsi, certains des éléments généralement retenus pour refuser au capital humain le statut d'actif en comptabilité disparaissent dans le cas des contrats des joueurs de football professionnels. La partie en cours de notre article présente des extensions de ce sujet et, ensuite, une réflexion critique sur les tenants et aboutissants d'une telle conception du capital humain.

Les réflexions sur un traitement particulier des ressources humaines dans le cadre sportif sont assez anciennes (Biagoni and Ogan, 1977) et ont été présentées et organisées très clairement par certains chercheurs (comme Morrow, 1996, par exemple). Il n'est donc pas vraiment surprenant que les normalisateurs comptables identifient les joueurs de football professionnel comme des actifs : en Grande-Bretagne la norme FRS 10 impose depuis plus de dix ans que l'on répartisse les coûts tout au long de la durée du contrat du joueur. En France le Conseil National de la Comptabilité a également statué en ce sens en 2004. Notons qu'auparavant les clubs français enregistraient les frais de transfert des joueurs comme des charges à répartir sur plusieurs exercices, ce qui fondamentalement n'était pas très différent.

Pour autant, le joueur de football n'est pas considéré comme une « unité génératrice de trésorerie<sup>4</sup> », qui est le statut de l'équipe dans son ensemble. Mais les contrats des joueurs ont désormais les caractéristiques d'un actif incorporel telles que les définit IAS38, ainsi que IAS36 pour ce qui est des tests de dépréciation (*impairment tests*). Bien que les clubs aient le plus souvent bénéficié d'une période de transition pour abandonner l'enregistrement « tout en coûts », la prise en compte des contrats des joueurs comme des actifs incorporels est à présent une pratique consensuelle.

Comme c'est le cas avec les autres immatériels, une telle reconnaissance n'est admise que lorsque le contrat est le résultat d'une transaction<sup>5</sup>. Les joueurs formés par le club qui les emploie ne peuvent pas être considérés comme des actifs, même s'ils sont la cause d'investissements importants, comme par exemple la construction d'un centre d'entraînement.

En allant au delà des principes comptables certains auteurs ont étudié le contexte du football comme un laboratoire de la performance. Le principal moteur de cette dernière étant les compétences des personnes, le concept de capital humain sous-tend très souvent les analyses. Certains travaux s'intéressent principalement aux joueurs (Amir and Livne, 2000 ; Tunaru, Clark, and Viney, 2005 ; Tunaru and Viney, 2010), d'autres

---

<sup>4</sup> La norme IAS 36 définit ainsi l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) : " le plus petit groupe d'actifs qui inclut l'actif et dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs ". Concrètement c'est l'unité qui fera l'objet de tests de dépréciation et dont on estimera la valeur d'utilité

<sup>5</sup> Les actifs à base technologique (comme les processus de R&D) sont une exception : sous certaines conditions ils peuvent être activés sans pour autant provenir de transactions.

ont pour objet les équipes ou les clubs (Carmichael et al., 2000 ; Barajas et al., 2005) ou encore les managers (Bruinshoofd and Weel, 2003 ; Dawson and Dobson, 2002). Les plus pointues de ces analyses conduisent à des indices de mesure de la performance, parmi lesquels l'*optaindex*,<sup>6</sup> mis en place en Angleterre à la fin des années 1990 avec l'ambition de produire des statistiques comparables à celles existant dans les bases des données Nord-Américaines portant sur le basket, le hockey sur glace ou plus encore le baseball. Utilisant l'analyse vidéo des joueurs en compétition sur plus de 300 actions et résultats différents (tirs, passes, tacles, interceptions, etc.) l'indice est un indicateur quantitatif pondéré de la forme d'un joueur et est communiqué – moyennant finances – à l'industrie des paris, aux médias et aux sponsors, aux programmeurs des « *fantasy leagues* », ainsi qu'aux clubs potentiellement recruteurs. La performance opérationnelle d'une équipe est générée par plusieurs facteurs, la plupart d'entre eux ayant un fort lien avec les ressources humaines. Ainsi, Brady et al. (2008) décrivent le monde du football comme une « économie du talent » où les « équipes au ratio de talent le plus élevé auront généralement, quand cela est mesuré en termes de rapport entre les dépenses en salaires de l'équipe par rapport à la moyenne sur la ligue, des performances plus élevées que les équipes avec des ratios plus faibles » (p. 61). Toutefois, les déterminants du talent demeurent très complexes : d'après Brady et al., le talent individuel coexiste avec le talent de l'équipe dans son ensemble. Et même le talent individuel peut être analysé comme une combinaison entre un talent « inhérent » au joueur (la capacité naturelle à produire des actions importantes) et un talent contextuel (la propension du joueur à sur- ou sous-exprimer son talent, dans un contexte donné).

Un certain nombre de parallèles peuvent se dégager ici avec des champs plus classiques du management : le rôle du coach (et/ou du manager), l'impact de la confiance (Dirks, 2000), le potentiel d'équipe, etc. Néanmoins un certain nombre de constatations faites dans ce domaine sont assez contre-intuitives lorsqu'appliquées à l'économie usuelle. Certes, il n'est guère étonnant de prouver une forte relation (sinon une causalité) entre l'investissement en talents et la performance de l'équipe (Szymanski and Kuypers, 1999 ; Amir and Livne, 2000 ; Barajas et al., 2005, ou Deloitte)<sup>7</sup>. La ressource humaine étant le facteur principal en football, une forte relation positive entre l'investissement en nouveaux joueurs et les performances de l'équipe n'est pas non plus surprenante, tout comme la relation négative entre ces performances et les ventes de joueurs. Il semble y avoir également une certaine corrélation avec le niveau de chiffre d'affaires. Un cercle vertueux relierait donc le talent – qui, quand il est capté par les propriétaires du club devient du capital humain –, les performances opérationnelles et le chiffre d'affaires. Curieusement le lien avec les profits est bien plus ténu (Amir and Livne, 2000), sinon absent : « dans l'industrie du football on trouve des preuves – au sens large – tout à la fois de résultats/marges négatifs et de valeurs positives d'entreprises » disent Borré and Gelmini (2008). Observant une grande quantité de transactions sur les actions de clubs de football, ces derniers auteurs concluent que souvent un goodwill important peut coexister avec de faibles performances économiques. En outre, les valorisations des

---

<sup>6</sup> L'*optaindex* (maintenant géré par Opta Sportsdata : [www.sportingstatz.com](http://www.sportingstatz.com))

<sup>7</sup> Les rapports "football Money League" de Deloitte (disponibles sur <http://www.deloitte.com>) fournissent des analyses annuelles des différentes ligues européennes en termes de performances économiques. L'édition 2009 était la douzième du genre.

clubs semblent plus être liées au chiffre d'affaires qu'à la rentabilité. Ceci confirme que de bonnes performances opérationnelles – gagner des compétitions – aident à augmenter le chiffre d'affaires mais au prix d'augmentations concomitantes des coûts. Plusieurs explications peuvent être proposées pour cette relation :

- Les propriétaires de clubs de football peuvent arriver dans cette industrie pour des raisons déconnectées du profit dans le sens classique du terme. Certains recherchent le prestige, parfois l'accroissement de leur capital social (réseaux sociaux) ou tout simplement un véhicule de blanchissement d'argent (rapport FATF, 2009).
- Les joueurs des équipes qui sur-performent récupèrent une large part de l'accroissement du chiffre d'affaires grâce à des bonus préalablement négociés. En outre, quand ils montent de division les clubs tendent à recruter – et/ou à conserver – de meilleurs joueurs, augmentant mécaniquement leurs coûts à moyen terme sans avoir auparavant assuré les surplus de chiffre d'affaires à long terme.
- Dans les clubs de football les relations employeurs/employés, particulièrement au niveau des négociations salariales, sont très spécifiques. Certains présentent cela comme une rente de monopsonie (Garcia-Del-Barrio and Pujol, 2005) où quelques rares acheteurs (clubs) se trouvent face à une large quantité de vendeurs (joueurs), ce qui serait en faveur des clubs. Toutefois cela est compensé pour certains par un « effet superstar » qui au contraire met un certain nombre de clubs en compétition pour s'attacher les services d'un joueur unique.
- Étant donné le dernier élément, la variance des prix de transferts pour différents joueurs est particulièrement forte. On peut constater une variabilité bien plus importante que dans d'autres industries au niveau des salaires, les différences de rémunération entre joueurs de la même équipe étant bien plus importantes que dans d'autres activités. Cette sur-variabilité doit sans doute être expliquée par autre chose que la seule différence des talents.

L'incertitude pesant sur les résultats futurs est un élément primordial puisque cela contribue à affaiblir l'option d'activation. Ainsi, Amir and Livne (2005) observent une « faible association entre le montant des incorporels et les profits futurs », ce qui les conduit à remettre en question la valeur de la dite option. Leur recherche montre toutefois un lien positif et significatif entre l'investissement dans les contrats des joueurs et la valeur de marché du club. Mais est-ce réellement du capital humain ? Au moins deux éléments contribuent à en douter :

- Les performances opérationnelles et le talent individuel ne sont pas les seuls déterminants de la valeur de cession d'un joueur. Son âge, son statut d'international, son rôle dans l'équipe (attaquant, défenseur, etc.) et d'autres éléments de ce genre ont également un impact significatif sur la valeur. Certaines recherches mettent même en évidence un lien avec la célébrité telle que mesurée par le nombre de réponses Google (Lehmann and Schulze, 2005 ; Franck and Nuesch, 2006).
- Nous savons tous que les résultats sur le terrain (perdre ou gagner des compétitions) sont loin d'être les seuls déterminants du chiffre d'affaires d'un club. L'arrivée d'une star – comme par exemple Cristiano Ronaldo au Real Madrid en 2009 – ne vise pas seulement à améliorer l'efficacité sportive de

l'équipe mais sert aussi à accroître la base de supporters, à augmenter la couverture médiatique, à vendre davantage de maillots, attirer de nouveaux sponsors, etc..

Ainsi peut-on supposer que la valeur de cession/achat d'un contrat de joueur dépasse le simple score de capital humain pour intégrer de surcroît un certain nombre d'autres éléments immatériels. Nous discuterons de cela dans la partie suivante.

### 3. Réflexions critiques

L'économie du sport repose sur les revenus du spectacle, que ce soit au travers de la billetterie et des abonnements ou des droits liés à la retransmission télévisuelle. Ce type de revenu tendant à la stagnation, les grands clubs recherchent des sources additionnelles de revenus. La constitution d'une forte marque est ainsi une source d'avantage concurrentiel. La stratégie du Real Madrid, telle que son président Florentino Perez la conduit depuis 2000, est significative de ce rôle central de la marque. Davantage que pour une firme classique où la marque est souvent une composante essentielle, « pour les marques sportives, le lien entre le client et la marque n'est pas seulement commercial ; cela va au-delà, au point que le niveau d'identification et de fidélité peut être bien plus fort que pour d'autres produits » (Callejo and Forcadell, 2006, p. 52). L'actif immatériel de la marque a même permis à F. Perez de pérenniser ses revenus en réduisant l'incertitude : à l'instar de Ferrari, la marque mondialisée Real de Madrid est assez robuste pour compenser le déclin temporaire des performances de terrain<sup>8</sup>. Ce point de vue est explicite chez Szymanski (1998) lorsqu'il analyse la durabilité de Manchester United qui, un siècle durant, accumula les succès sportifs et économiques en dépit de « vents contraires » : « Dans le cas de Manchester United il est évident que son caractère exceptionnel est une conséquence de son «image de marque», élément que ses rivaux sont incapables de répliquer » (p.54). À une échelle plus modeste, en France, le cas de l'Olympique de Marseille illustre la même capacité à maintenir une forte image – et les ventes de maillots, les droits télévisuels associés etc. – en dépit de performances sportives longtemps décevantes et de problèmes extra-sportifs récurrents.

La construction d'une marque en tant qu'actif stratégique va permettre :

- D'attirer et retenir de forts joueurs. Le cas du Real Madrid est exemplaire en ce qu'il combine une forte attractivité pour les stars (les fameux « Galactiques ») et une capacité à retenir les joueurs de talent formés au club (comme Raul et Casillas).
- De développer des relations à long terme avec des sponsors et partenaires de renom.

---

<sup>8</sup> Le rapport 2009 de Deloitte (p. 31) mentionne une baisse de 6% de la fréquentation du stade sur la dernière saison. Selon Deloitte «ces baisses sont largement liées aux résultats sportifs». Cela n'empêche pas le club d'augmenter nettement ses revenus globaux.

- D'entretenir une notoriété à l'échelle mondiale en s'imposant sur de nouveaux marchés – en Asie notamment – et donc dans de nouveaux médias.
- D'augmenter la *fan base* (base de supporters fidèles).
- De dynamiser les revenus de publicité et de merchandising.
- ... Et plus généralement de diversifier les sources de revenu (musée, internet, téléphonie...)

Il va de soi cependant qu'un tel cercle vertueux ne sera guère possible dans un club qui n'aura pas construit sa notoriété au travers d'un palmarès sportif.

La logique de marque peut être perçue aussi au niveau individuel : quelques joueurs, qui détiennent une réputation mondiale, ont acquis un statut de marque. Cela peut conduire à envisager le recrutement d'une telle star comme un partenariat entre deux marques : celle du club et celle du joueur. Telle fut la stratégie explicite du Real Madrid, au moins sur les recrutements de Beckham en 2003 et de Cristiano Ronaldo en 2009. Ces deux superstars ayant préalablement développé – tous deux à Manchester United – une stratégie de marque personnelle avec l'appui d'agents et de juristes, ont offert tous deux de nouvelles perspectives commerciales au club madrilène. Chadwick and Burton (2008) montrent même comment la «rock star» Beckham a joué sa propre carte en tant que marque lorsqu'il a décidé en 2007 de rejoindre la *US Major Soccer League* : « Le pouvoir de Beckham et de sa marque est tel que le joueur et ses conseillers ont jugé que le moment était venu de partir aux États-Unis, dernier marché footballistique (...) inexploré dans le monde » (p. 308). D'aucuns vont même jusqu'à valoriser les joueurs les plus connus en tant que marques. Ainsi, BBDO estime la valeur de la marque Ronaldinho (47 millions d'€) comme étant la plus élevée en 2006, en utilisant le critère BEVA censé refléter « la valeur actuelle négociée de redevances qu'une firme ou un individu aurait à payer pour utiliser un nom de marque au potentiel équivalent » (BBDO, 2006). D'autres montrent combien le transfert – à l'époque record – de Zidane vers le Real Madrid s'est révélé rentable pour ce dernier : une valeur actuelle nette de 82 millions d'€ avec un taux d'actualisation de 10,8%.. Ce qui correspond à un taux interne de rentabilité de 41% (Berg et Rousseau, 2007). Les auteurs font même état d'une valeur d'opportunité supérieure de Zidane au Real – de par son « effet multiplicateur sur le chiffre d'affaires » – par rapport à la valeur qu'il représentait pour la Juventus Turin.

Ainsi, en empruntant la typologie des *intangibles* du FASB<sup>9</sup>, nous observons au moins deux catégories présentes dans les prix des transferts des joueurs de football :

- Des actifs incorporels relevant du marketing lorsque le joueur – et/ou le club – est considéré comme étant une marque. Cette composante est évidente lorsque le joueur est une vedette de dimension mondiale... Mais elle peut émerger aussi au niveau local lorsqu'un club à statut régional recrute un joueur renommé. Dans le premier cas le joueur est une marque partenaire du club ; dans le second cas il booste la valeur de marque du club.
- Des actifs de nature contractuelle qui sont les garants du contrôle et de sa

---

<sup>9</sup> Dans l'Annexe A de son instruction SFAS141 (§ A14), le normalisateur américain propose une classification des actifs incorporels identifiables, reprise par IFRS : les actifs de nature marketing, les relations clients, les actifs contractuels, les actifs technologiques et les éléments de nature artistique.

pérennité. L'existence d'un contrat à temps est un élément clé en ce qu'il assure au club le contrôle de ses joueurs à un coût et sur une durée bien identifiés.

Comme on le sait la classification du FASB ne concerne que des éléments susceptibles d'être reconnus dans les comptes – sous conditions – en tant qu'actifs. D'autres éléments sont clairement exclus, même lors de transactions : le capital humain, les synergies ou opportunités espérées. Pourtant ces éléments peuvent apparaître lors de transferts de joueurs. On peut même extrapoler sans risque que la stratégie d'un club de football professionnel consiste à faire des choix en matière de capital humain. Une première option consiste à détecter, sélectionner et former de jeunes joueurs prometteurs au sein d'un centre de formation. Ainsi l'équipe-type du club sera alimentée par des joueurs du cru qui – pour les meilleurs d'entre eux du moins – rejoindront au bout de quelques années des clubs plus prestigieux. La vente de ces bons éléments fait souvent office de stratégie de cheptel, les plus-values en résultant ayant vocation à financer le maintien dans l'élite du club. L'autre option consiste en des acquisitions spectaculaires et onéreuses. L'objectif recherché n'est pas seulement la performance sportive, mais aussi, comme nous l'avons vu, la génération de revenus supplémentaires. Ces deux options ne sont pas exclusives :

- Certains clubs, comme Arsenal, essaient de combiner les deux options.
- Parfois il y a conflit ouvert, lorsqu'un club riche (option 2) débauche de très jeunes joueurs en dépit de lois protectrices en la matière<sup>10</sup>.
- À un niveau macroéconomique, on observe des oppositions du même ordre, par exemple entre les pays africains et l'Europe, où l'on voit apparaître une marchandisation du capital humain (Poli, 2005).

En somme, il appert que le «vrai» capital humain – celui qui est de nature endogène dans les clubs ou pays formateurs – échappe à toute valorisation comptable, tandis que les seuls frais de transfert ont un statut d'actifs. Certes, la composante de «talent», inhérente à ces derniers, est un élément de capital humain. Cela ne suffit pas à considérer les contrats joueurs comme du capital humain, en ce sens qu'on y retrouve des éléments traditionnels de nature contractuelle ou de marque.

Il convient d'ailleurs de préciser que les régulateurs, en Angleterre comme en France<sup>11</sup>, se gardent bien d'évoquer la notion de capital humain. Dans les deux cas, ce qui est valorisé à l'actif c'est bien le montant de l'indemnité de mutation versée par une société à une autre, « à l'exclusion des indemnités versées à toute autre organisme », à des joueurs ou des agents intermédiaires (CNC 2004). Cette immobilisation incorporelle est

---

<sup>10</sup> Le cas du jeune Gaël Kakuta, qui a signé un contrat au club londonien de Chelsea, a donné lieu à une condamnation de ce dernier par la FIFA, suite à un recours du Racing Club de Lens. Chelsea a été empêché de recruter jusqu'en janvier 2011, et doit régler une amende ainsi qu'une indemnité de 780 000€ au club formateur de Lens. L'affaire a depuis été portée auprès du Tribunal arbitral du sport.

<sup>11</sup> Le Financial Reporting Standard (FRS) 10, initié par l'Accounting Standards Board (ASB) britannique en 1997, fut applicable dès décembre 1998, tandis que l'avis n° 2004-12 du Conseil National de la Comptabilité du 23 juin 2004 ne s'imposera aux sociétés «à vocation sportive» françaises qu'au 1er janvier 2005.

à amortir selon le « rythme de consommation des avantages économiques attendus », ce qui correspond à la durée du contrat (plafonnée à 5 ans par recommandation de l'UEFA). Si capital humain il devait y avoir, il serait davantage collectif qu'individuel. En effet, toujours selon le CNC « Le test de dépréciation doit au moins être effectué à deux niveaux :

- au niveau global de l'équipe considérée comme une unité génératrice de trésorerie (flux nets de trésorerie attendus, rapprochement entre résultats passés et obtenus...);
- au niveau du joueur en cas de défaillance individuelle (performance, indisponibilité, participation aux matchs...).

Le seul point qui resterait à discuter serait de savoir si ce type d'actif a une valeur économique positive. Nous avons vu plus haut que cela n'est pas toujours le cas... Cependant, pour tout actif – corporel ou autre – la question se pose, et les tests de dépréciation ont vocation à la reposer chaque année.

Il est évident cependant que, quelle que soit l'échelle à laquelle on se place – individu, firme, nation – le concept de capital a vocation à ne s'appliquer qu'à des éléments qui contribuent à la création de richesse. Il faudrait même que ces facteurs soient reproductibles et que la richesse créée revienne – du moins dans le monde capitaliste – à l'investisseur. Or, il est clair que, en-dehors de la dimension macro-économique (et même dans ce cas, nous l'avons vu, il y a débat), un individu ne peut se réduire ni à un investissement, ni à un statut de « facteur de production ». Qui plus est, un joueur peut se révéler individuellement performant sans générer de richesse pour le club. Le capital qu'il constitue de par ses performances sera donc – surtout quand il est en fin de contrat – davantage le sien que celui du club.

Le concept de capital humain, s'il devait avoir du sens pour un joueur de football, devrait donc se limiter aux apports du joueur en termes de création de richesses, soit par ses performances, soit par des effets marketing. Il devrait aussi être le fruit d'un investissement du club propriétaire, voire des clubs antérieurs. Or, les compétences physiques et techniques du joueur ont au moins deux composantes distinctes : le potentiel inné qui ne saurait être attribué à un investissement – si ce n'est celui de l'individu lui-même – et le potentiel acquis, développé au sein du club par le biais de l'entraînement sportif et du marketing. Ces derniers efforts ont un coût, et pourraient ainsi être considérés comme des investissements contrôlés par le club titulaire du contrat. En effet, soit le club conserve le joueur, bénéficiant ainsi des efforts consentis, soit le club se sépare du joueur, et l'indemnité de transfert devrait a minima couvrir la valeur future des flux générés par les compétences du joueur, actualisée à un taux approprié. Ainsi, lorsqu'un joueur est acquis pour 10M€ et cédé à 15M€, l'on pourrait considérer que la différence de 5M€ est assimilable à une création de capital humain qui revient au club en contrepartie des coûts qu'il a engagés pour intégrer le joueur, l'entraîner, le soigner etc. En revanche les 10M€ ne correspondent pas à cette définition du capital humain. Seul le joueur lui-même en est la cause par son investissement et cette valeur reste sous son contrôle.

D'un autre côté, un certain nombre de facteurs économiques essentiels dans un club sportif ne sont pas éligibles au statut d'actif alors qu'ils présentent des aspects assimilables à du capital humain. Il en est ainsi des frais de détection, de sélection et de

formation des jeunes joueurs. Même l'entraînement des joueurs, lorsqu'il ne consiste pas seulement à entretenir la forme physique, a vocation à générer des effets durables – escomptés comme étant positifs – sur la finesse technique, la vision tactique, l'esprit d'équipe... Ce sont ces éléments là qui permettront – ou pas – au club de transformer les compétences individuelles en résultats d'équipe. La composante collective de team-building, présente dans l'entraînement des joueurs mais aussi dans d'autres activités, est un investissement en capital humain. Ses effets se font sentir sur plus d'un exercice comptable, et vont conditionner les performances sportives, l'image du club et sa capacité à attirer des sponsors, à fidéliser les abonnés... et donc à sécuriser ses revenus. On peut même dire qu'un style de jeu et/ou une dynamique d'équipe peut survivre à un fort turnover, y compris de joueurs clé. L'exemple du double transfert de Zlatan Ibrahimovic à Barcelone et de Samuel Eto'o à l'Inter de Milan est à ce titre exemplaire : les deux clubs maintiennent leur niveau et leur style de jeu. L'effet d'équipe dominerait donc l'effet star. Les médiocres performances (eu égard au budget) de Manchester City ou plus anciennement du Matra Racing Paris témoigneraient plutôt d'un passif en capital humain, lorsque de coûteux recrutements s'avèrent peu productifs. À l'inverse, la résilience du fameux « jeu à la nantaise » – bien qu'aujourd'hui révolue – montre comment une image de marque peut se développer au-delà des joueurs qui composent l'équipe, au travers d'un centre de formation et d'un coaching efficace.

La gestion des abonnés est un autre type d'investissement humain non négligeable et non comptabilisé. Les dépenses liées à l'attraction et à la fidélisation de supporters peuvent en effet être considérées comme un investissement en capital humain. Bien qu'ils aient un statut de clients en tant qu'acheteurs de billets, d'abonnements ou de maillots, ils sont plus que cela, notamment dans les nombreux clubs où ils sont détenteurs de parts sociales. Même lorsqu'ils ne le sont pas, comme à Marseille, ils ont un statut de *stakeholder* et ont une grande influence sur la stratégie du club. Cette *fan base* contribue à sécuriser les revenus, même lorsque les résultats sportifs s'en ressentent. On peut citer à ce titre de modestes clubs anglais comme Leyton Orient, ou encore le SS Calcio Napoli en Italie : en dépit de résultats sportifs pour le moins décevants, ils continuent de remplir leur stade avec des supporters enthousiastes. À l'inverse, ce capital là peut prendre une connotation négative comme ce fut le cas avec les hooligans de Liverpool ou les publics à réputation douteuse du Feyenoord Rotterdam ou de la Lazio de Rome. Le cas du Paris Saint Germain est représentatif de cette dualité, où la base significative de supporters est à la fois un actif intéressant – de par sa fidélité et son nombre – et un passif, notamment de par les coûts et contraintes engendrés par les conflits entre groupes de supporters (Boulogne contre Auteuil).

Enfin, un dernier élément d'actif (ou de passif !) de nature humain réside probablement dans la stature du (ou des) dirigeant(s)/actionnaire(s) et notamment dans sa (leur) capacité à mobiliser, en plus des ressources financières, des relations dans les milieux économiques, les médias etc. Cette aptitude, lorsque elle est durable – donc lorsque le club dispose d'un actionnariat de référence stable – relèverait davantage du capital social que du capital humain.

## Conclusions

Nous voyons ainsi que l'exemplarité du contexte footballistique en termes de « capital

humain » ne résiste pas à l'analyse. Pour l'essentiel, les valeurs parfois importantes<sup>12</sup> inscrites à l'actif incorporel des clubs ne relèvent pas du capital humain, qu'on l'entende dans son sens économique ou dans son sens comptable.

Pourtant les clubs sportifs professionnels présentent des caractéristiques intéressantes en termes de capital humain. En observant attentivement les pratiques des clubs de football en termes de gestion de leurs actifs clés – les supporters et les joueurs – l'on peut repérer des approches intéressantes de développement des ressources humaines dans une optique de maximisation des potentiels. Les efforts de développement des synergies entre les employés (team building au sens propre du terme) sont, dans la durée, mieux contrôlés que les talents individuels. Peut-être aussi sont-ils plus efficaces... et pourtant ils demeurent très peu formalisés.

Par ailleurs, le choix entre le développement endogène de ressources humaines (recrutement et formation intensifs de « jeunes diplômés ») et l'activité de « chasse de têtes » confirmées voire starifiées intéressera des firmes dans tout secteur d'activité... Tout en ayant une importance spécifique pour le football où il représente un enjeu stratégique.

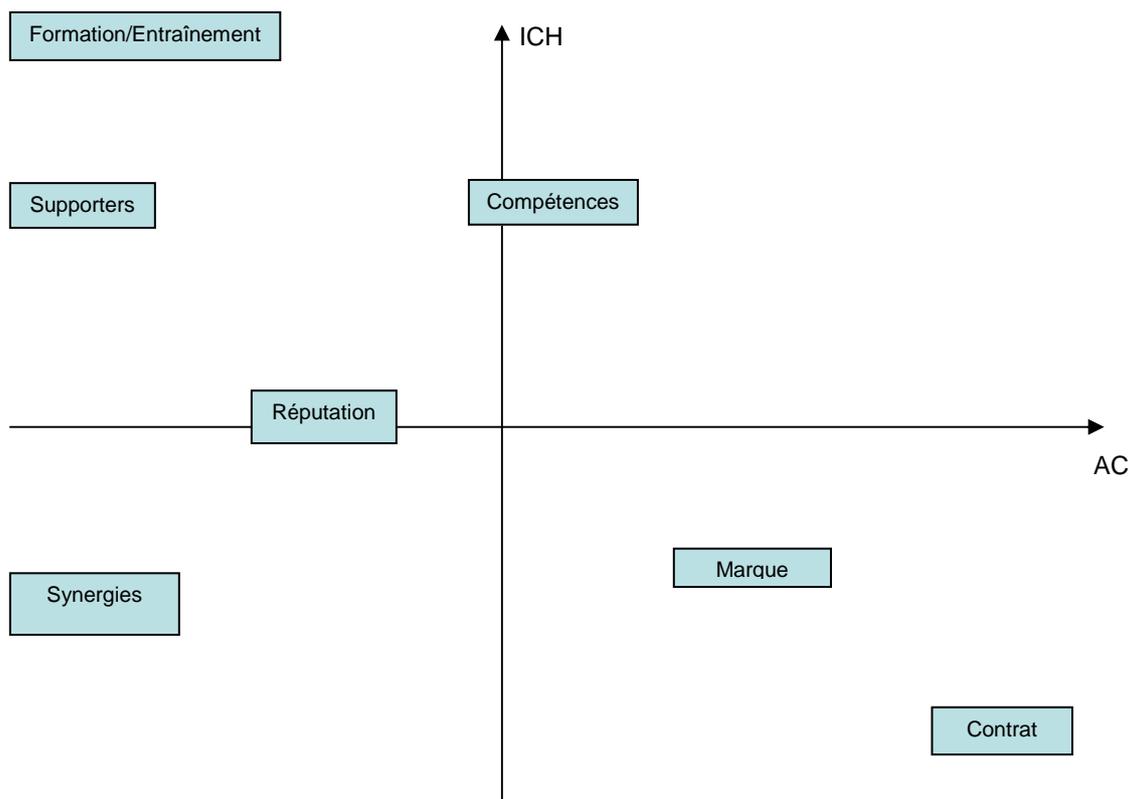
On peut donc en conclure que le cas du football, loin de justifier l'admissibilité du capital humain en tant qu'objet comptable, révèle la fragilité de cette notion. Ce capital humain expliquerait en partie la valeur des joueurs, mais aussi une part des compétences collectives de l'équipe, de la fidélité des supporters ou des actionnaires... Même dans une optique de « laboratoire du football » l'objet paraît bien transversal pour une reconnaissance *sui generis*. L'actif « joueur de football » mériterait d'ailleurs une décomposition attentive, de type « *purchase price allocation* », qui identifierait a minima la part de goodwill résiduel dans l'acquisition. Nous proposons pour ce faire (Figure 1) un schéma en deux axes :

- L'intensité en termes de capital humain (ICH), à savoir la corrélation de l'attribut avec la composante « ressources humaines ». L'élément « Entraînement / Formation » apparaît au maximum car lié de façon incontournable à la personnalité des acteurs (entraîneurs, formateurs, joueurs). L'item contractuel est au bas de cet axe, en ce qu'il pourrait s'appliquer à tous types de relation juridique.
- L'admissibilité comptable (AC), à savoir la capacité d'un élément à être reconnu en tant qu'« objet comptable ». Dans les normes telles qu'elles s'expriment à ce jour, un élément économique comme les synergies attendues ne saurait être comptabilisé en tant que tel, alors que certaines formes de contrats (licences, concessions, droits d'exclusivité...) sont admissibles en tant qu'actifs.

*Figure 1. Proposition de cartographie d'un joueur de football en tant qu'actif immatériel.*

---

<sup>12</sup> En ce qui concerne la France, pour la saison 2008/09, le seul poste "indemnités de mutation" (immobilisations incorporelles) représente plus de 28% du total du bilan consolidé des clubs de Ligue 1 et Ligue 2 (source Ligue du Football Professionnel : <http://www.lfp.fr/dncg/index.asp>).



Même si un tel schéma n'a guère de valeur démonstrative, il n'est pas anodin d'observer que l'espace Nord-Est du diagramme est plutôt désert. Il y aurait là un indice d'incompatibilité du capital humain avec la reconnaissance comptable, et ce même dans un environnement qui s'y prêterait en apparence. En raison de la disponibilité des données – en termes de transferts et de performances – le football peut toutefois apporter un terrain d'analyse important. Une des continuations de notre réflexion pourrait consister en une étude statistique comparative des retours sur investissement respectifs des deux options stratégiques que sont la formation des jeunes ou le recrutement de stars confirmées. Selon les résultats, l'on pourrait ou non avoir des arguments à opposer au conservatisme comptable lié à la non-reconnaissance du «vrai» capital humain. En attendant celui-ci conservera son statut immatériel – en opposition à incorporel –, échappant ainsi à la normalisation comptable.

## Références

Amir, E., Livne G. (2000). Accounting for human capital when labor mobility is restricted. paper presented at the 23rd Congress of European Accounting Association (EAA), March 29-31, Munich.

Amir, E., Livne G. (2005). Accounting, valuation and duration of football player contracts. *Journal of Business Finance & Accounting* 32 (3/4).

Barajas, A., Fernandez-Jardon C., Crolley L. (2005). Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football? MPRA Paper No. 3234, posted 07 November 2007 / 03:03. Se trouve à l'adresse (valide au 2 Septembre 2009): <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/3234/>.

BBDO (2006). Ronaldinho is footballer with world's highest brand value. Accessible (au 2 Septembre 2009) à l'adresse : [http://www.bbdo.de/de/home/presse/aktuell/2006/30\\_03\\_06\\_soccer-ranking.html](http://www.bbdo.de/de/home/presse/aktuell/2006/30_03_06_soccer-ranking.html)

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy* 70.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.

Berg, J. et Rousseau F. (2007). Pourquoi Zidane vaut-il financièrement plus de 69 millions d'euros ? Accessible (au 2 Septembre, 2009) à l'adresse: <http://www.estin.com/publications/pdf/ZidaneFR.pdf>.

Biagoni L. et Ogan P. (1977). Human resource accounting for professional sports teams. *Management Accounting* 59 (November), 25{59.

Borré L., Gelmini L. (2008). Goodwill and negative results: Might pigs fly? 4<sup>TH</sup> Workshop On Visualising, Measuring And Managing Intangibles & Intellectual Capital ; Hasselt, Belgium, October 22-24.

Brady C., Bolchover D., and Sturgess B. (2008). Managing in the talent economy: The football model for business. *California Management Review* 50 (4).

Bruinshoofd A., Weel B. (2003). Manager to go? performance dips reconsidered with evidence from Dutch football. *European Journal of Operational Research* 148 (2).

Brummet B., Flamholtz E., Pyle W. (2003). Human resource measurement: A challenge for accountants. *The Accounting Review* (2).

Callejo M., Forcadell F. (2006). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence* 26 (1).

Carmichael F., Thomas D., Ward R. (2000). Team performance: The case of English premiership football. *Managerial and Decision Economics* 21 (1), pp. 31-45.

Chadwick S., Burton N. (2008). From Beckham to Ronaldo - assessing the nature of football player brands. *Journal of Sponsorship* 1 (4), pp. 307-317.

- Dawson P., Dobson S. (2002). Managerial efficiency and human capital: An application to English association football. *Managerial and Decision Economics* 23 (8), pp. 471-486.
- Dirks K. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology* 85 (6), pp. 1004-1012.
- Farr W. (1853). Equitable taxation of property. *Journal of Royal Statistics* 16 (March issue), pp. 1-45.
- FATF (2009). Financial action task force report on money laundering through the football sector. Paris.
- Franck E., Nuesch S. (2006). Local heroes and superstars - an empirical analysis of star attraction in German soccer. Mimeo, Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich.
- Frick B. (2007). The football players' labor market: Empirical evidence from the major european leagues. *Scottish Journal of Political Economy* 54 (3), pp. 422-446.
- Garcia-Del-Barrio P., Pujol F. (2005). Pay and performance in the Spanish soccer League: who gets the expected monopsony rents? Working Paper No. 05/04, Faculty of Economics, University of Navarra.
- Lehmann E., Schulze G. (2005). What does it take to be a star? the role of performance and the media for German soccer players. Mimeo, Department of Economics and Management, University of Augsburg.
- Lev B., Schwartz A. (1971). On the use of the economic concept of human capital in financial statements. *The Accounting Review* 46 (1), pp. 103-112.
- Likert R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Likert R., Bowers D. G. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *The American Psychologist* 24 (6), pp. 585-592.
- Marquès E. (1974). *La comptabilité des ressources humaines*. Paris: Editions Hommes et Techniques.
- Mincer J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *The Journal of Political Economy* 66 (4), pp. 281-302.
- Minquet J. (2004). Sports, football et finance. *Revue Française de Gestion* (150), pp. 141-160.
- Morrow S. (1996). Football players as human assets. measurement as the critical factor in asset recognition: a case study investigation. *Journal of HRCA* 1 (1), pp. 75-97.
- Petty W. (1690). *Political Arithmetik*. Cambridge: Cambridge University Press. reprinted in C.H. Hull (1899).
- Poli R. (2005). The football player's trade as a global commodity chain. Transnational networks from Africa to Europe. Published in *The Workshop on Social Networks of Traders and Managers in Africa*, Iwalewa-Haus, Bayreuth, 4th November 2005.

Richard J. (1983). Comptabilité pour l'autogestion: la comptabilité des entreprises yougoslaves. *Cahiers Français de la Documentation Française* (210).

Schultz T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review* 51 (1), pp. 1-17.

Smith A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Book 2. Londres: W. Strahan & T. Cadell.

Szymanski S. (1998). Why is Manchester United so successful? *Business Strategy Review* 9 (4), pp. 47-54.

Szymanski S., Kuypers T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Harmondsworth: Penguin.

Tunaru, R., Clark E., Viney H. (2005). An option pricing framework for valuation of football players. *Review of Financial Economics* 14 (3).

Tunaru, R., Viney, H. (2010) "Valuations of Soccer Players from Statistical Performance Data," *Journal of Quantitative Analysis in Sports*: Vol. 6 : Iss. 2, Article 10.

Woodruff, R. (1970). Human resource accounting. *The Canadian Chartered Accountant*, pp. 156-161.

Young Gak K. (2007). A survey on intangible capital. CEI Working Paper Series, No. 2007-10, Institute of Economic Research Hitotsubashi University.