

## **Le bilan social outil de performance ; Perspectives d'une implantation au sein des Entreprises Algériennes**

**Cas : Complexe des machines agricoles CMA Sidi bel abbés**

**Pr. BACHOUNDA Rafik –Professeur- Université de Sidi bel abbés.**

**Dr. LAZREG Mohammed -Maître de Conférences+Université de Sidi Bel Abbés.**

### **Résumé :**

*Nos objectifs à travers cette communication sont multiples : il s'agit dans un premier lieu d'analyser l'évolution du concept du bilan social dans la littérature scientifique. Au delà de l'analyse du concept, le deuxième objectif, consiste à proposer à travers une initiative d'implantation le bilan social au sein de nos entreprises comme un outil important de performance, de gouvernance et surtout pour développer et d'analyser la fonction de la gestion des ressources humaines surtout dans l'avenir et pour la prise de la bonne décision.*

**Mots clés :** *Comptabilité des ressources humaines, bilan social, indicateurs, performance*

### **Introduction :**

A l'ère de l'économie de la connaissance, de la mondialisation et de l'explosion des technologies de l'information et de la communication, les entreprises font face à de nouveaux défis en ce qui a trait à la gestion de la performance. Elles se doivent d'atteindre et de maintenir un niveau d'excellence qui leur permet survivre et de prospérer.

En effet, la mesure de la performance est une composante essentielle du management de l'entreprise. Elle permet de faire face à un problème complexe lié à l'existence de conflits.

Avec le temps, les managers sont devenus plus sensibles à une information pertinente, fiable mais aussi globale, car il n'est plus question de se contenter d'indicateurs sociales pour analyser la performance de leurs entreprises mais plutôt d'indicateurs plus complexes et globaux intégrant tous les aspects en relation avec leurs parties prenantes et orientés non plus vers le passé de l'entreprises mais vers son futur et son devenir.

Dés lors, les entreprises et leurs managers ont besoins plus que jamais d'outils, de techniques, des méthodes pouvant les aider à regrouper les données et informations émanant de sources internes constituant un véritable système complexe fondé autour de processus pour fournir des indicateurs cohérents, fiables, reflétant une image fidèle de la réalité sociale de l'entreprise.

Le moment est venu de donner une base chiffrée au dialogue entre les partenaires de l'entreprise, permettant de mesurer l'effort accompli en matière sociale et de mieux situer les objectifs à atteindre.

La performance et la gouvernance des systèmes d'information deviennent ainsi, au centre des préoccupations de nos managers et s'impose comme une condition nécessaire pour répondre à leurs besoins, une condition pouvant aussi être mieux satisfaite par l'adoption de bilan social initié par plusieurs chercheurs.

**Dans cet esprit, nous allons essayer de répondre à la question centrale suivante :**

**Dans quelle mesure l'entreprise algérienne est intéressée de l'adoption et l'application du bilan social ?**

**Méthodologie :**

En vue de répondre à notre problématique, nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages et documents pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre modeste contribution à travers cette communication. De même, que nous avons également opté pour une méthode synthétique qui nous a permis de résumer les différentes théories développées par des auteurs en rapport avec le sujet de notre communication.

**I) Besoins et objectifs de la Comptabilité des Ressources Humaines**

**1. le besoin d'une comptabilité des ressources humaines :**

Le capital humain est le bien le plus précieux de l'entreprise<sup>1</sup>. Il recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économiques<sup>2</sup>. S'il est admis que le capital humain est une composante clé de la valeur de l'entreprise, nous ne pouvons pourtant que constater son absence des états financiers de l'entreprise<sup>3</sup>. Le capital humain ne figure absolument pas au bilan, c'est pourquoi durant le début des années 1960, quelques comptables se sont vue concerner par l'impact potentiel que pourra induire la non prise en compte d'une ressource aussi importante et significative que le capital humain, lors des prises de décisions financières<sup>4</sup>.

La Comptabilité des Ressources Humaines n'est pas une idée nouvelle. Ce concept a été développé par Sir William Petty en 1691. Mais la vraie recherche en comptabilité des ressources humaines a commencé dans les années 1960<sup>5</sup>. Pour définir précisément la CRH, plusieurs définitions ont été proposées autour de ce sujet, nous proposons ci-dessous les suivantes :

---

<sup>1</sup> VINCENT Petitet, Enchantement et domination : le management de la docilité dans les organisations, Editions archives contemporaines, Paris, 2007, p.200.

<sup>2</sup> KEELEY B., La valeur des gens, cité dans le capital humain : comment le savoir détermine notre vie, les essentiels de l'OCDE, 2007, p.159.

<sup>3</sup> C. BESSIEUX-ollier, MONIQUE Iacroux et ÉLISABETH walloser, Le capital humain : approche comptable versus approche managériale, Revue internationale sur le travail et la société, 2006, Vol. 4, N° 2, pp. 25-57.

<sup>4</sup> YVES Emery, Renouveler la gestion des ressources humaines, 1ère édition, Edition PPUR, 2003, 260 p.

<sup>5</sup> SHALINI SHARMA1 and R.K. SHUKLA, Application of Human Resource Accounting In Heavy Industries, Vol. 1, N° 2, 2010

Elle présente l'application des techniques, des méthodes et des outils comptables à la gestion quantitatives des ressources humaines. Elle puise ses origines dans la théorie économique du capital humain, née dans les années 1960 et développée par le courant néoclassique, entre autres par T. W. SCHULTZ et R. M. LIKERT. Elle considère d'Être humain comme un actif ayant une valeur monétaire caractérisée par l'ensemble de ses aptitudes, connaissances et compétences<sup>6</sup>. En effet, parmi les raisons de l'apparition de la comptabilité des ressources humaines la nécessité de considérer les charges liées aux ressources humaines comme « **actifs** » apparaissant dans le bilan de l'entreprise et non comme, « **dépenses** » apparaissant dans le compte de résultat comme il a été traditionnellement traitées<sup>7</sup>.

L'Association Américaine de Comptabilité (AAC) a donné une autre définition et a apporté une précieuse contribution en matière de CRH, en la définissant comme étant « le processus d'identification et de mesure des données en ressources humaines et en communiquant ces informations aux parties concernées »<sup>8</sup>.

La Comptabilité des ressources humaines, est un système d'information qui fournit les informations nécessaires pour l'administration en ce qui concerne les différents changements liés à l'investissement en ressources humaines<sup>9</sup>.

## 2. les objectifs de la comptabilité des ressources humaines :

Selon SINGH MOHAR<sup>10</sup>, l'identification du capital humain dans la CRH a pour objectifs majeurs de:

- ✚ Fournir des informations chiffrées concernant les ressources humaines de l'entreprise ;
- ✚ Mettre l'accent sur les ressources humaines comme des actifs ;
- ✚ Attirer et soutenir les investissements au niveau d'entreprise ;
- ✚ Améliorer la gestion des ressources humaines ;
- ✚ Préserver les ressources humaines qui possèdent des qualifications et de l'expérience ;
- ✚ Surmonter les problèmes découlant de l'évaluation des actifs incorporels ;
- ✚ Améliorer l'image de l'entreprise ;
- ✚ Attirer les futures ressources humaines qualifiées et expérimentées ;

<sup>6</sup>EMMANUEL OKAMBA, Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines, Editions Publibook, 2003.

<sup>7</sup>BULLEN& EYLER, MARIA L. & KEL-ANN, Humanre source accounting and international developments: implications for measurement of human capital, Journal of International Business and Cultural Studies , Vol. 3, 2010 .

<sup>8</sup>AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION, Committee on Human Resource Accounting, « Report of The Committee on Human Resource Accounting », The Accounting Review, Supplement to Vol. XLVIII, 1973, pp. 168-185. Cité dans ABDELLAZIZ AMOKRANE, Des Fondements Historiques Du Capital Humain Au Concept De Comptabilité Des Ressources Humaines, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N° 08, 2008, pp. 21-48.

<sup>9</sup>SHALINI SHARMA1 and R.K. SHUKLA, Application of Human Resource Accounting In Heavy Industries, Vol. 1, N° 2, 2010, p.131.

<sup>10</sup>SINGH MOHAR, humanresourceaccounting challenge for accountant, International Research Journal, Vol. 02, N° 05, 2009.

- ✚ Fournir des informations aux investisseurs et autres parties intéressées ;
- ✚ Mettre l'accent sur le rôle des ressources humaines comme déterminant de la rentabilité de l'entreprise ;
- ✚ Fournir des informations sur la productivité de l'entreprise.

## **II) Bilan Social :**

### **1- Revue de la littérature :**

Le bilan social est né de la volonté de faire reposer la gestion sociale sur une information quantifiée et précise, à l'instar de la gestion financière<sup>11</sup>.

En effet, l'évolution des organisations avec les différentes théories des organisations, a été le fondement de cette pensée. Ainsi, dans différents pays d'Europe et d'Amérique, il est de plus en plus question de mesurer et de quantifier la contribution de la gestion sociale dans les entreprises. La réflexion aboutit donc à l'élaboration d'un rapport portant sur les tendances sociales.

La première tentative est à localiser en 1929 aux Etats-Unis d'Amérique où le Président J. Edgar Hoover commet une équipe de chercheurs à la rédaction d'un rapport national. En effet, ce groupe de chercheurs affirme que « la valeur de ce bilan doit être formée dans l'effort fait pour relier les éléments et facteurs disjoints de la vie sociale américaine<sup>12</sup>.

En France, en 1975, le bilan social naît par Pierre SUDREAU. Celui-ci dans un rapport soutient que « le moment est venu de donner une base chiffrée au dialogue entre les partenaires de l'entreprise, permettant de mesurer l'effort accompli en matière sociale et de mieux situer les objectifs<sup>13</sup>.

A la différence de la France, le bilan social en Belgique est une rubrique des comptes annuels. En effet, la loi du 22 Décembre 1995 dispose que les entreprises Belges doivent intégrer à la publication de leurs comptes annuels une section « Bilan Social ». Il s'agit donc d'une composante du Bilan annuel de l'entreprise<sup>14</sup>.

Le Canada est aussi un autre pays où la rédaction du bilan social est obligatoire. Il doit être fait à la clôture de l'exercice comme tous éléments des comptes annuels et soumis aux mêmes règles en matière de la publication<sup>15</sup>.

### **2- Définition:**

Le bilan social est le document qui récapitule la politique sociale d'une entreprise. Il est défini comme « un document unique qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer

---

<sup>11</sup> Martory Bernard, les tableaux de Bord Sociaux, Edition Nathan, Paris, 1992, p.15

<sup>12</sup> Jean Gautier, le Bilan social, rapport de CES, [www.conseil.économique et social.fr](http://www.conseil.économique et social.fr)

<sup>13</sup> Pierre SUDREAU, la réforme de l'entreprise, 1975, [www.CE.fr](http://www.CE.fr)

<sup>14</sup> Code de travail Belge, la loi du 22 décembre 1995, [www.code de travail belque.com](http://www.code de travail belque.com)

<sup>15</sup> [www.buc.ca](http://www.buc.ca)

les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux (02) années précédentes<sup>16</sup>.

En conséquence, le Bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles et les conditions de vie des salariés dépendant de l'entreprise.

Le bilan social est élaboré dans l'optique « de donner une base chiffré au dialogue entre les partenaires de l'entreprise, permettant de mesurer l'effort accompli en matière sociale et de mieux situer les objectifs »<sup>17</sup>.

### 3- Les objectifs du Bilan social :

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis par les dirigeants de l'entreprise.

Comme il doit être un outil de<sup>18</sup> :

- ✚ Management
- ✚ Information
- ✚ Planification
- ✚ Concertation.

Le bilan social constitue un meilleur cadre de l'analyse de la performance globale de l'entreprise, notamment la partie sociale.

### Le tableau 1 : Aperçu des différentes attentes des parties prenantes.

**Tableau 1 : attentes des parties prenantes**

Parties prenantes	Attentes des parties prenantes
Salariés	Rémunération, sécurité, travail, formation
Actionnaires	Information, stratégie
Dirigeants	Performance, stratégie
Syndicats	Négociations, application des accords, condition de travail
Communautés locale	Emploi
Etats	Respects des lois, de l'emploi, de la compétitivité
Citoyens et usagers	Développements durables

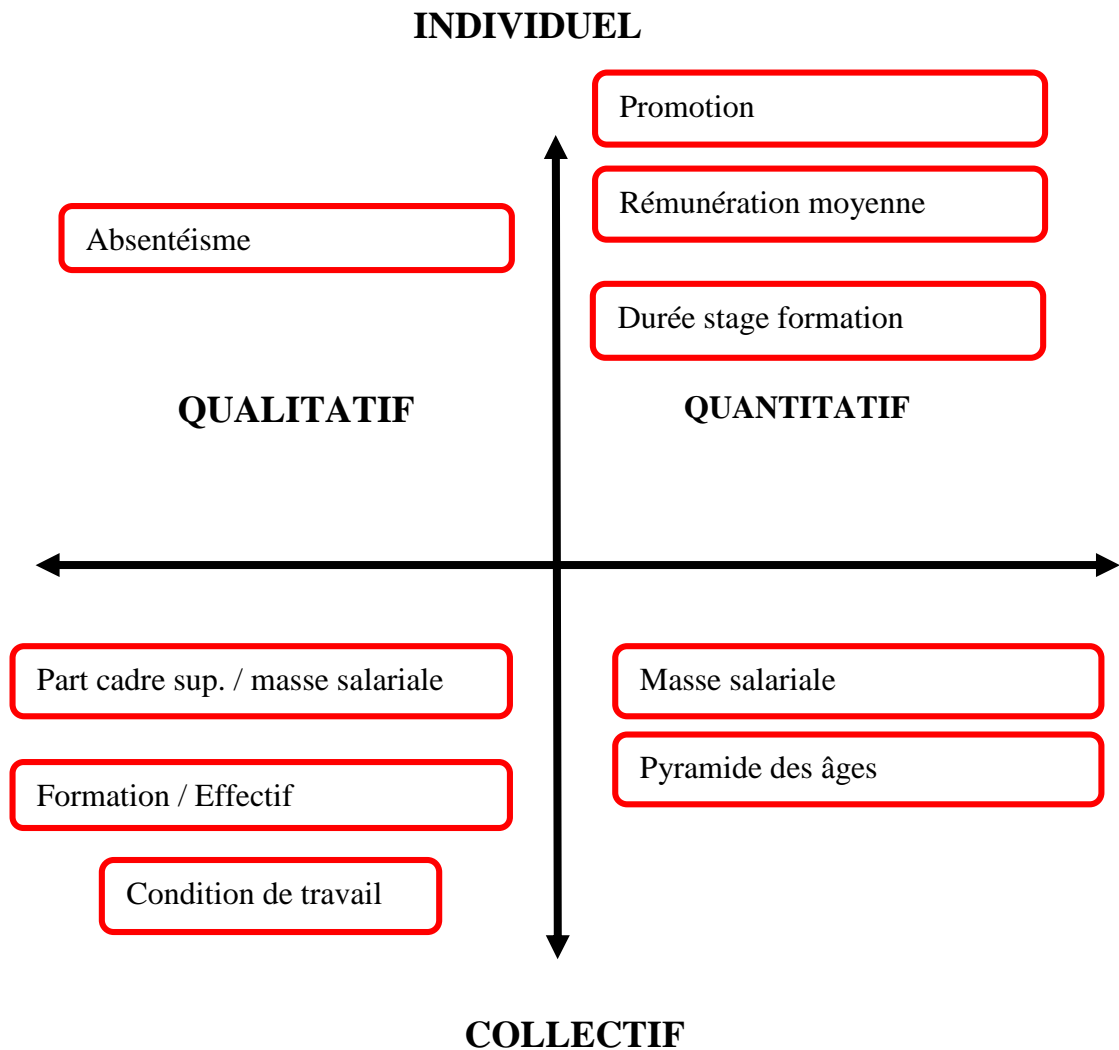
**Source :** Fernandez Alain, 2013

<sup>16</sup> Karine Fontaine-Givino, AdrierZambeane, le Bilan Social, 2013, CIG Série n° 09

<sup>17</sup> [www.dessmrh.org](http://www.dessmrh.org), Le bilan social, Cahier du DESS MRH.

<sup>18</sup> Idem.

Le Bilan social joue un rôle très important dans l'activité sociale de l'entreprise, à travers la diversité de son contenu (indicateur social, quantitatif, qualitatif...), et de son d'analyse étendu (les quatredimensions de l'information sociale).



**Source :** MARTORY B., CROZET D, Gestion des ressources humaines, pilotages et performances, Editions Dunod, 2003, P.75

#### 4- Intérêts du Bilan social :

Le bilan social revêt un intérêt particulier à plusieurs niveaux<sup>19</sup> :

##### ✚ Facteur de modernisation :

L'un des intérêts du bilan social tient en ce qu'il est considéré comme un facteur de modernisation de gestion. En effet, le bilan social est un document d'information qui renforce la conception de l'existante d'une corrélation entre la performance économique et la performance sociale de l'entreprise.

<sup>19</sup>Idem.

### **Outil de communication :**

Le bilan social est un outil qui permet à l'entreprise de communiquer avec divers interlocuteurs.

### **Outil de management RH :**

Le bilan social apporte une vue d'ensemble des caractéristiques des personnels et de leurs conditions de travail, il reflète la politique de GRH dans l'organisation.

### **Outil de gestion de l'entreprise :**

Le bilan social permet d'apprécier et de faire une analyse de l'investissement humain et social, d'enregistrer les réalisations effectuées, de mesurer les changements intervenus, de procéder à toute étude prospective et de pouvoir prendre des orientations.

## **5- La constitution du Bilan social :**

La constitution du bilan social reflète deux logiques distinctes <sup>20</sup>:

### **Logique de dialogue social :**








C'est la logique première, les représentants du personnel ne possédaient que rarement les informations sociales. Donc le bilan social permet de communiquer un certain nombre d'indicateurs sociaux de l'entreprise.

### **Logique de gestion des ressources humaines :**

Le bilan social permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées régulières sur la gestion des ressources humaines. Ces informations sont autant d'indicateurs, qui font apparaître les résultats des politiques suivies. Ils permettent de s'interroger sur les évolutions en cours et concourent à décider de nouvelles orientations.

## **6- Le contenu du Bilan social :**

Le bilan social regroupe Sept (07) catégories :

-  Emploi ;
-  Les rémunérations et charges accessoires ;
-  Les conditions d'hygiène et de sécurité ;
-  Autres conditions de travail ;
-  La formation ;
-  Les relations professionnelles ;
-  Les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

En fonction des besoins des entreprises, les indicateurs seront privilégiés à d'autres. La pertinence d'un indicateur prend en sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé

---

<sup>20</sup> Taieb Jean-Pierre, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Edition Dunod, Paris, 2010, p.48

avec d'autres indicateurs. Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation sociale de l'entreprise.

Le bilan social n'est pas figé mais évolue suivant les besoins. Pour affiner l'analyse, il est important de décliner le bilan social par direction, parfois par service<sup>21</sup>.

### III) La partie pratique :

Dans le but de savoir l'importance dévolue et la mise en place du bilan social dans l'entreprise algérienne, nous avons jugé nécessaire de mener une étude de cas dans l'une de nos entreprises publiques.

Notre choix s'est porté sur le Complexe des Machines Agricoles (CMA), sise au chef-lieu de la wilaya de Sidi Bel Abbès.

Notre étude s'est étalée sur une période de 03 ans suivant les documents demandés de l'année 2012 jusqu'à l'année 2014.

#### Pourquoi l'entreprise CMA ?

La raison du choix de cette entreprise est celle de la proximité géographique, dans la mesure où CMA a son siège à Sidi Bel Abbès.

Durant notre période d'investigation, nous avons essayé de collecter le maximum de données comptable et sociale sur l'entreprise CMA.

**Tableau n°1 : Emploi**

<b>Effectif rémunéré au 31 Décembre</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre	58	60	53
	Maîtrise	182	158	92
	Exécution	417	236	264
	<b>Total</b>	<b>657</b>	<b>454</b>	<b>409</b>

<b>Répartition par sexe de l'effectif rémunéré au 31 Décembre</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Homme</b>	Cadre	38	40	34
	Maîtrise	102	85	47
	Exécution	316	144	149
	<b>Total</b>	<b>456</b>	<b>269</b>	<b>230</b>
<b>Femmes</b>	Cadre	20	20	19
	Maîtrise	80	73	45
	Exécution	101	92	115
	<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>185</b>	<b>179</b>

<sup>21</sup> Karine Fontaine-Givino, Adrier Zambeane, le Bilan Social, 2013, CIG Série n° 09



<b>Répartition par Age au 31 Décembre</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Moins de 30 ans</b>	Cadre	/	/	
	Maîtrise	15	17	10
	Exécution	229	45	36
	<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>62</b>	<b>42</b>
<b>de 30 et 40 ans</b>	Cadre	/	/	
	Maîtrise	51	18	05
	Exécution	65	144	46
	<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>162</b>	<b>51</b>
<b>de 40 et 50 ans</b>	Cadre	19	19	05
	Maîtrise	49	82	43
	Exécution	34	47	59
	<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>148</b>	<b>107</b>
<b>de 50 et 60 ans</b>	Cadre	32	34	36
	Maîtrise	67	41	49
	Exécution	10	/	35
	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>75</b>	<b>120</b>
<b>Plus de 60 ans</b>	Cadre	37	35	12
	Maîtrise	/	/	
	Exécution	/	/	
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>27</b>

<b>Recrutement</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre	08	15	2
	Maîtrise	11	05	3
	Exécution	26	03	8
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>23</b>	<b>13</b>

<b>Départ en Retraite</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre	6	9	4
	Maîtrise	19	10	6
	Exécution	8	16	11
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>21</b>

<b>Nombre de démission</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre	01		01
	Maîtrise			
	Exécution	06	03	12
	<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>03</b>	<b>13</b>

<b>Promotion</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre	05	06	04
	Maîtrise	09	07	02
	Exécution	/	/	/
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>06</b>

<b>Absentéisme</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre			
	Maîtrise			
	Exécution			
	<b>Total</b>			

**Tableau n°2 : Rémunération et charges accessoires(en million de dinars)**

<b>Montant des Rémunérations</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre	14,965	16,325	12,26
	Maîtrise	101,585	71,425	61,94
	Exécution	116,55	87,75	74,2
	<b>Total</b>	<b>233,1</b>	<b>175,5</b>	<b>148,4</b>

<b>Primes</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre	4,986	2,53	1,904
	Maîtrise	41,63	32,57	27,776
	Exécution	46,62	35,1	29,68
	<b>Total</b>	<b>93,24</b>	<b>70,2</b>	<b>59,36</b>

<b>Charges Patronales</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Effectif</b>	Cadre	8,3916	6,5272	5,3424
	Maîtrise	19,5804	15,8968	12,4656
	Exécution	27,972	21,06	17,808
	<b>Total</b>	<b>55,944</b>	<b>42,12</b>	<b>35,616</b>

**Tableau n°3 : Conditions d'hygiène et de sécurité**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Nombre d'accident travail</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>11</b>
<b>Maladie court durée</b>	<b>09</b>	<b>06</b>	<b>07</b>
<b>Maladie long Durée</b>	<b>05</b>	<b>05</b>	<b>06</b>

**Tableau n°4 : Formation**

<b>Motif</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Homme</b>	Cadre	08	01	05
	Maîtrise	06	02	02
	Exécution			
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>03</b>	<b>07</b>
<b>Femmes</b>	Cadre	02		
	Maîtrise			
	Exécution			
	<b>Total</b>	<b>02</b>		

Motif : (Formation sur Système comptable financier SCF / et a l'étranger sur fonctionnement d'une nouvelle moissonneuses batteuse)

**Tableau n°5 : Autres conditions de vie relevant de l'entreprise**

	2012	2013	2014
<b>Transport</b>			
<b>Service médicaux et sociaux</b>			
<b>Œuvres sociales</b>	<b>4 275 400,00</b>	<b>2 155 140,00</b>	<b>1 788 750,00</b>
<b>Colonie de vacances</b>	<b>2 465 856,00</b>	<b>2 365 856,00</b>	<b>1 756 000,00</b>
<b>Subvention restauration</b>			

**Conclusion :**

Un système de performance fondé sur le bilan social peut fournir aux dirigeants et aux différents partenaires les informations et indicateurs essentielles qui affinent les décisions qu'il incombe de prendre sur les orientations futures de l'entreprise dans la gestion des ressources humaines.

Arrivé à la fin de notre modeste contribution à travers cette communication, le bilan social d'une manière général au sein de l'entreprise perçue comme un instrument à vocation informatives, comme il peu utilisé pour suivre des actions qui se déroulent en amont concernant la gestion des ressources humaines.

Dans plusieurs pays, le bilan social est considéré comme un outil de gestion très important pour le développement de la comptabilité des ressources humaines, de performance, de planification, de communication et de gestion des conflits.

Le bilan social au sein des entreprises Algériennes reste alors un thème de recherche digne d'intérêt pour les chercheurs et un réel besoin pour les praticiens.

**Bibliographies:**

- 1- AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION, Committee on Human Resource Accounting, « Report of The Committee on Human Resource Accounting », The Accounting Review, Supplement to Vol. XLVIII, 1973, pp. 168-185. Cité dans ABDELLAZIZ AMOKRANE, Des Fondements Historiques Du Capital Humain Au Concept De Comptabilité Des Ressources Humaines, Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N° 08, 2008, pp. 21-48.
- 2- BULLEN & EYLER, MARIA L. & KEL-ANN, Humanre source accounting and international developments: implications for measurement of human capital, Journal of International Business and Cultural Studies , Vol. 3, 2010 .
- 3- C. BESSIEUX-ollier, MONIQUE lacroix et ÉLISABETH walloser, Le capital humain : approche comptable versus approche managériale, Revue internationale sur le travail et la société, 2006, Vol. 4, N° 2, pp. 25-57.
- 4- Code de travail Belge, la loi du 22 décembre 1995, [www.code.de.travail.belque.com](http://www.code.de.travail.belque.com)
- 5- EMMANUEL OKAMBA, Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines, Editions Publibook, 2003.
- 6- KEELEY B., La valeur des gens, cité dans le capital humain : comment le savoir détermine notre vie, les essentiels de l'OCDE, 2007, p.159.
- 7- Karine Fontaine-Givino, Adrier Zambeane, le Bilan Social, 2013, CIG Série n° 09.
- 8- Jean Gautier, le Bilan social, rapport de CES, [www.conseil.économique.et.social.fr](http://www.conseil.économique.et.social.fr)
- 9- Pierre SUDREAU, la réforme de l'entreprise, 1975, [www.CE.fr](http://www.CE.fr).
- 10- Martory Bernard, les tableaux de Bord Sociaux, Edition Nathan, Paris, 1992, p.15.
- 11- SHALINI SHARMA1 and R.K. SHUKLA, Application of Human Resource Accounting In Heavy Industries, Vol. 1, N° 2, 2010.
- 12- Taieb Jean-Pierre, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Edition Dunod, Paris, 2010, p.48.
- 13- VINCENT Petitet, Enchantement et domination : le management de la docilité dans les organisations, Editions archives contemporaines, Paris, 2007, p.200.
- 14- YVES Emery, Renouveler la gestion des ressources humaines, 1ère édition, Edition PPUR, 2003, p : 260.