



📖 **Human Resource Accounting (HRA)** 📖  
«A Theoretical Review On Measurement And  
Valuation Models»

Nadia Meddah<sup>\*(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> University Chelf [Algeria]

✉ n.meddah@univ-chlef.dz

Received: 11/03/2018

Accepted: 22/04/2018

Published: 30/04/2018

**Abstract:** Human Resources are one of the important assets of an organization, there is no doubt about the importance of the human capital in the organization as it is a decisive factor in the perfect performance; but today the challenge facing the organizations is how to measure these human resources. therefore, various studies have tried to resolve this problem by suggesting different approaches in human resources accounting. The basic objective of this review is to present these approaches and models, and to clarify the differences between each model.

**Keywords:** Human Resources, human resources accounting, HRA models.

«JEL» Classification: O15, M41.

\* Corresponding author:

n.meddah@univ-chlef.dz



Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences  
Ziane Achour University of «Djelfa»

📍 BP 3117, Djelfa [Algeria].

**Introduction:** Les premières discussions sur la RSE au niveau des entreprises ont commencé à partir des années 1950. Cependant, c'est à partir des années 1990 que la thématique de la RSE commence à prendre part dans la recherche scientifique de gestion (Lahmini & Ibenrissoul, 2016).

La commission européenne définit l'objectif de la RSE comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives. Et pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base ». Cette définition reflète que l'impact de la RSE tend à tout les dimensions de management de l'entreprise.

La norme ISO 26000 (2015), définit l'objectif les grandes axes de la responsabilité sociétale: «la responsabilité d'une organisation vis-à-vis *des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement*, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société. Ce comportement doit aussi prendre en compte les attentes des parties prenantes et respecter les lois en vigueur. De plus, il doit être compatible avec les normes internationales, intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations»<sup>1</sup>.

Ces deux définitions montrent que l'intervention de la RSE est portée fortement sur la dimension sociale de la société. En effet, les pratiques de l'éthique, qui sont des règles sociales, impactent directement l'activité commerciale de la firme, et influencent son image en engendrant une position du client sur la marque de la firme. Cela montre que la responsabilité impacte stratégiquement la société (Abbott et Morsen, 1979; Fombrun et Shanley, 1990). Sachant que ses pratiques RSE impactent directement la compétence des managers, qui, visent à prouver leurs compétences et leur efficacité (Barney 1991; Russo et Fouts 1997; Wernerfelt 1984), ce qui va sans doute améliorer son efficacité organisationnelle.

L'entreprise assure aussi, par la mise en place de la stratégie RSE, environnementale, par exemple réduire les coûts et l'utilisation efficace des ressources, ce qui permet des gains économiques et financiers.

Partant de ce constat, ce travail examine l'effet de la RSE sur la performance financière des entreprises. Compte tenu du fait que les sociétés étudiées ne sont pas sous la pression du marché boursier. Pour ce faire, la première partie de ce travail sera consacrée à une revue de littérature relative au concept de la RSE. Dans la seconde partie, il sera question de tester empiriquement l'effet de la RSE sur la performance financière de l'entreprise.

## 1. le cadre conceptuelle

**Responsabilité sociétale des entreprises (RSE):** L'idée de responsabilité sociétale d'entreprise émerge avec la société industrielle et le développement des firmes, mais ne prend forme fondamentalement qu'à partir des années 1960. Cette notion s'est principalement développée aux États-Unis, pour ensuite s'étendre en Europe et le reste du monde.

Le concept de la RSE des entreprises a été initié dans les entreprises par les travaux de Bowen (1953), ce dernier est considéré comme le fondateur de ce courant de recherche aux États-Unis à travers son livre « Social Responsibilities of the Businessman », qui fit entrer l'expression de la Corporate Social Responsibility (CSR) dans l'ère moderne du management. Cet ouvrage est aujourd'hui encore une référence pour tout travail sur la RSE<sup>2</sup>. (BERLE(A.A). & MEANS, 1932)

Bowen (1953) définit la RSE comme « une obligation pour les hommes d'affaires de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables dans notre société».<sup>3</sup>

Carroll (1979) donne une définition plus récente et toujours utilisée de nos jours: «l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [en englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires».<sup>4</sup>

La RSE se décline sous forme de bonnes pratiques dans les différents domaines qu'elle recouvre (Tahri, 2010). Ainsi, les bonnes pratiques sociales résument toutes les implications inhérentes à l'existence même de l'entreprise dans son environnement interne et externe: assurer l'employabilité de ses Collaborateurs grâce à la formation, leur permettre de s'épanouir en veillant au bon équilibre entre vie professionnelle et privée, assurer l'égalité des chances entre hommes et femmes, respecter la diversité etc. (Chauveau et Rose, 2003).

La gestion des risques psycho-sociaux entre bien dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE); dans une logique de développement durable, l'Homme est en effet placé au cœur des préoccupations de l'entreprise (Leroux et Van de Portal, 2011).

La variété des thèmes mis sous le vocable de risques psychosociaux est source d'une grande confusion. Rares sont les auteurs proposant une définition claire. En effet, un «consensus latent » fait que cette catégorie existe par elle-même, sans définition précise, sans limite et a fortiori sans critique possible (Manzano, 2010).

Dans les années 1970, dans un contexte économique et politique caractérisé par le développement et la diffusion des idées néo-libérales, Milton Friedman (1970) prend le contre-pied de Bowen, par le biais d'un modèle centré sur les actionnaires et leurs intérêts (shareholder model), en indiquant que la seule responsabilité d'une entreprise est de faire du profit pour les propriétaires et donc, les actionnaires<sup>5</sup>.

Et dans les années 1980 la notion de RSE évolue considérablement en y

intégrant des composantes centrales présentes dans sa conception contemporaine. Ce changement se réalise sous l'influence de deux évolutions théoriques: la théorie des parties prenantes et le développement de la notion de développement durable.

À ce titre, la RSE est devenue un concept de plus en plus important, tant dans le monde que dans l'union européenne et s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable<sup>6</sup>.

Le conseil mondial des entreprises pour le développement (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)) souligne que la RSE est: « L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble »<sup>7</sup>.

Dans ce cadre, Crifo et Forget (2015)<sup>8</sup>, mettent en évidence trois types de déterminants économiques de RSE:

- Réduire ses impacts négatifs sur la société et contribuer à l'intérêt général;
- Développer un positionnement concurrentiel d'entreprise verte responsable;
- Et répondre à une demande interne à l'entreprise.

**Performance financière:** La performance financière résume la santé financière de la société, elle englobe les grands équilibres financiers. La performance financière de l'entreprise est mesurée par un ensemble d'indicateurs et des ratios. Nous avons choisi, dans cette étude, les indicateurs qui sont en relation direct avec l'application de la RSE dans l'entreprise.

**Tableau 1. Résumé l'ensemble de ces indicateurs (Heem, 2004)**

Indicateur	Méthode de calcul
Résultat net	*****
Variation annuelle des ventes	$VDA - VAP / VAP$
Autres indicateurs	-

- VDA: vente de dernière année; VAP: vente de l'année précédente;

### RSE et performance financière

Une question essentielle pour la RSE et la finance durable est celle de sa performance sur le plan financier. Être socialement responsable signifie « non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (Commission européenne, 2001)<sup>9</sup>, en pratique se cache un large éventail de critères RSE que l'on désigne communément sous le terme de « facteurs ESG » (environnement, social et gouvernance).

D'une pratique à l'autre, la motivation de l'entreprise peut être très variée. Une question clé dans la littérature est d'identifier pourquoi les entreprises ont intérêt à s'engager volontairement à aller au-delà de la réglementation en déployant des stratégies RSE. Crifo et Forget (2015) mettent en évidence trois types de

déterminants économiques de RSE:<sup>10</sup>

- Réduire ses impacts négatifs sur la société et contribuer à l'intérêt général;
- Développer un positionnement concurrentiel d'entreprise verte responsable, et répondre à une demande interne à l'entreprise;
- Le lien entre performance financière et RSE a donné lieu à une littérature académique considérable, comme témoignent les nombreuses revues de littérature consacrées à ce sujet depuis plusieurs décennies.

L'effet de la performance sociale sur la performance financière est petit, positif et significatif. La performance RSE ne détruit pas la valeur actionnariale, même si ses effets sur la valeur de l'entreprise ne sont pas élevés. » Toutefois, beaucoup continuent de considérer que la recherche doit se poursuivre activement sur ce sujet pour comprendre pleinement les déterminants de cette relation, autrement dit pour comprendre comment les firmes peuvent réussir sur les plans à la fois financiers et extra-financiers.

Pour aller plus loin dans cette voie, il est nécessaire de contourner de nombreuses difficultés mises en évidence par les travaux passés. Une difficulté majeure réside notamment dans la nature éminemment multidimensionnelle de la RSE, soulevant un problème d'agrégation des critères (Capelle-Blancard et Petit, 2013).<sup>11</sup>

Comme le soulignent Bénabou et Tirole (2010)<sup>12</sup>, les firmes peuvent être proactives sur certaines dimensions et en retrait sur d'autres. En outre, les multiples dimensions ne sont pas forcément toutes des inputs complémentaires de la performance.

**2. Méthodologie de recherche:** Afin de mettre la lumière sur le rôle de la responsabilité sociétale des entreprises observées, nous avons adopté une méthode descriptive analytique basée sur une enquête auprès des entreprises publiques et privée algériennes.

Pour ce faire nous avons choisi quatre grandes entreprises publiques et privées algériennes (SONELGAZ, CUISINOX, PHARMALIANCE, RAMY JUS).

Notre étude empirique est débutée par des études documentaires approfondies sur les pratiques de la RSE (documents; plan d'action, PV de réunion sur l'RSE, documents référentiels internes). Ensuite nous avons réalisé des entretiens avec certains acteurs internes des entreprises (DG, ODG, DFC, DRH, Responsable de communication, Responsable de marketing...etc.).

Nous avons mené à la fin une étude comparative sur la variation des indicateurs financiers des sociétés en prenant comme référentielle temporaire de trois (3) années avant l'application de stratégie et deux (2) après la adaptation de l'RSE par la société.

Nous avons classifié les résultats par trois niveaux: faible; moyenne; fort. Les résultats sont conclus à travers le calcul de la moyennes des réponses des acteurs pour chaque société.

### 3. Les résultats de la recherche

**Tableau 2. Application des référentiels RSE dans les entreprises algériennes**

Principes de RSE	Sonelgaz	Cuisinox	Pharmaliance	Ramy Jus
Transparence	Moyenne	Faible	Fort	Faible
Comportement éthique	Faible	Moyen	Fort	Moyen
Disposer un règlement intérieur qui écarte la discrimination dans la promotion des employés	Moyen	Faible	Moyen	Faible
Considérer l'égalité des chances comme partie intégrante dans l'évaluation des employés	Faible	Moyen	Moyen	Faible
Respecter les droits des parties prenantes	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Rendre compte à la dimension environnementale	Faible	Faible	Faible	Faible
Se conformer à la loi dans l'élaboration des stratégies	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Respecter le code de travail	Moyen	Faible	Moyen	Moyen
Disposer un code de bonne conduite	Moyen	Faible	Faible	Faible
Dispose des acteurs de RSE	Faible	Faible	Faible	Faible
Prendre en compte les normes internationales dans la gestion et l'élaboration des stratégies	Faible	Faible	Faible	Faible
Plan d'action formalise	Faible	Faible	Faible	Faible (publicité)

Le tableau suivant montre l'impact de l'application de la stratégie RSE sur la performance financière des firmes étudiées.

**Tableau 3. L'évolution des indicateurs financière après une année de**

## l'application de la politique RSE au niveau des sociétés étudiées.

	Sonelgaz		Cuisinox		Pharmaliance		Ramy Jus	
	N-1 RSE	N+ RSE	N-1 RSE	N+ RSE	N-1 RSE	N+ RSE	N-1 RSE	N+ RSE
Résultat net	+1.2%	1.8%	3%	7%	7%	12.5%	13%	14.7%
Variation annuelle des ventes	-	-	24%	34%	10%	26.5%	9.6%	11.3%

**4. Discussion:** Les résultats de la recherche permettent de mettre en lumière qu'il n'existe pas de norme éthique mais des normes de comportement éthique. Les responsabilités éthiques n'ont de sens que lorsque l'on inverse la perspective pour repenser l'éthique de la responsabilité.

Car les responsabilités éthiques ou morales sont purement individuelles, Elles ne sauraient se traduire par une éthique collective, sans fondement philosophique aucun. La RSE est à la recherche de normes fondamentales universelles.

Les Firmes ayant des performances sociétales discutables se caractérisaient le plus souvent par des performances financières de plus en plus faibles, voire des niveaux de rentabilité négatifs.

Nous n'avons conclu que l'impact de la RSE dans l'environnement économique algérien est important. La société algérienne considère que l'éthique est une source de confiance et donc de qualité.

Mais, les sociétés étudiées montrent une volonte timide envers l'adaptation des stratégies éthiques claires. Les causes de cette tendance stratégique reviennent aux plusieurs considérations:

- La style de gouvernance des sociétés privés étudiées et majoritairement familiale, dont leurs management st caractérisé par un la non formalisation des procédures et la centralisation des décisions.;

- L'éthique se base sur la propagation d'une information claire et nette sur les pratiques managériale. Cependant la culture de gestion au sein des sociétés étudiées considère l'information comme un risque stratégique qu'il faut cacher tout le temps.

- Une fois els pratique de RSE sont pratiquer au sein de la société, les résultats financiers change vers la croissance, commence par la croissance de volume de ventes, puis de la marge de bénéfice, à la fin la société gagne de la performance interne a travers une grande réduction des coûts, et un gain de temps.

- Une fois les pratique de la RSE instauré au niveau de la société disparaît, les résultats financières continuent à être positive, puisque le consommateur algérien qui ne maîtrise pas l'information actualisée, gardas l'idée initiale sur l'image faite par la RSE. Sauf s'il y a une conjecture remarquable qui touche l'entreprise.

L'objectif poursuivi dans cette communication consistait à mettre en avant l'effet de la RSE sur la performance financière de

l'entreprise. En effet, d'après l'étude empirique réalisée, il ressort que la RSE a un effet positif sur la performance financière de l'entreprise. Toutefois la significativité de cet effet varie en fonction de la manière dont la stratégie RSE est abordée. En plus la réussite de la stratégie RSE dépend essentiellement du degré de volonté des dirigeants à mettre en place des mécanismes qui respectent l'éthique de travail.

**Conclusion:** A travers cette communication, nous avons essayé de voir l'impact direct de l'application de la RSE sur la performance financière de la société algérienne. L'étude empirique est portée sur des sociétés publiques et privées au même temps, afin de comparer le degré d'adaptation des normes RSE par les deux types de sociétés.

A l'issue de l'étude, nous avons conclu que les pratiques de la RSE impactent directement la performance financière de l'entreprise algérienne. Toutefois, nous avons remarqué un manque de conscience des dirigeants des sociétés étudiées à l'importance de ce volet stratégique de management.

Cependant, ce travail présente certaines limites notamment le nombre réduit des données (quatre sociétés) mais aussi la négligence de certaines variables pouvant expliquer davantage la performance de l'entreprise. Dans les recherches futures, il serait intéressant d'étendre cette analyse sur un échantillon plus important de sociétés algériennes.

### Bibliographie:

<sup>1</sup> Norm ISO 9001, V-2015.

<sup>2</sup> BERLE(A.A.), MEANS (G) (1932), **The modern Corporation and the Private Property**, Editions McMillan, New York, 7ème édition 2005, New Brunswick, Londres.

<sup>3</sup> BOWEN, H.R. (1954), **Social Responsibilities of the Businessman**, Harper and Row, New York.

<sup>4</sup> CARROLL A.B.(1979), **A three dimensional conceptual model of corporate social performance**, Academy of Management Review, 4, p: 497

<sup>5</sup> Riedman, M. (1970), **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, New York Times Magazine, 13th September, p: 122-126.

<sup>6</sup> Alain Jounot (2010), **100 Questions pour comprendre et agir, RSE et développement durable**, AFNOR., p:13.

<sup>7</sup> Field L (2008), **Leçons de bouddhisme pour l'entreprise**. Maxima, Paris, p:152

<sup>8</sup> Patricia Crifo, Antoine Reberieux, **gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises: nouvelle frontière de la finance durable ?**, revue d'économie financière, p:216.

<sup>9</sup> COMMISSION EUROPÉENNE (2001), **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**, Livre vert.

<sup>10</sup> CRIFO P. et FORGET V. (2015), **The Economics of Corporate Social Responsibility: a Firm Level Perspective Survey**, Journal of Economic Surveys, vol. 29, n° 1, pp. 112-130.

<sup>11</sup> CAPELLE-BLANCARD G. et PETIT A. (2013), **Le véritable défi de l'ISR: mesurer les performances extra-financières**, Revue française de gestion, vol. 7, n° 236.

<sup>12</sup> BÉNABOU R. et TIROLE J. (2010), «Individual and Corporate Social Responsibility», Economica, vol. 77, pp. 1-19.

<sup>12</sup> Hajar Mouatassim Lahmini, Abdelmajid Ibenrissoul: « Y a-t-il un impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise: Etude empirique sur les sociétés marocaines cotées à la bourse de Casablanca », HALL, 2016.