

Pratiques du contrôle de gestion sociale et la performance globale des entreprises : proposition d'un modèle conceptuel

Social management control practices and overall corporate performance : proposal for a conceptual model

Meriem RACHID

Doctorante

FSJES, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès-Maroc.

Laboratoire de Recherche et Etudes en Management, Entreprenariat et Finance

ABDELLATIF EDDAKIR

Enseignant chercheur

ENCG, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès-Maroc.

Laboratoire de Recherche et Etudes en Management, Entreprenariat et Finance

Hajar JELLOULI

Enseignante chercheuse

ISS, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès-Maroc.

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des
Organisations

Date de soumission : 29/06/2024

Date d'acceptation : 03/08/2024

Pour citer cet article :

RACHID. M & AL. (2024) « Pratiques du contrôle de gestion sociale et la performance globale des entreprises : proposition d'un modèle conceptuel », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 8 » pp : 206 – 230.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le contrôle de gestion social, une branche spécifique du contrôle de gestion, vise à mesurer, évaluer et contrôler la performance des entreprises. Cet article explore l'impact des pratiques de contrôle de gestion sociale sur l'amélioration de la performance globale des entreprises. En intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales, le contrôle de gestion sociale se révèle être un levier essentiel pour atteindre une performance durable et équilibrée. À travers une revue exhaustive de la littérature, nous mettons en évidence les pratiques actuelles de contrôle de gestion sociale et leur impact sur la performance organisationnelle. Nous examinons les liens entre les pratiques de contrôle de gestion sociale et la performance globale en nous appuyant sur des théories pertinentes telles que la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources et des compétences. L'objectif de cet article est de proposer un modèle conceptuel capable d'expliquer dans quelle mesure les pratiques de contrôle de gestion sociale contribuent à l'amélioration de la performance globale des entreprises.

Mots clés :

Contrôle de gestion sociale ; pilotage ressources humaines ; performance globale ; gestion des ressources humaines ; performance sociale.

Abstract

Social controlling, a specific branch of management control, aims to measure, evaluate and control corporate performance. This article explores the impact of social controlling practices on improving overall corporate performance. By integrating economic, social and environmental dimensions, social controlling proves to be an essential lever for achieving sustainable, balanced performance. Through an exhaustive review of the literature, we highlight current social controlling practices and their impact on organizational performance. We examine the links between social controlling and overall performance, draw on relevant theories such as stakeholder theory and resource and competency theory. The aim of this article is to propose a conceptual model capable of explaining the extent to which social management control practices contribute to improving overall corporate performance.

Keywords :

Social controlling; human resources management; overall performance; human resources management; social performance.

Introduction

La performance des entreprises ne se mesure plus uniquement à travers des indicateurs financiers. Dans un contexte de mondialisation et de développement durable, les entreprises sont de plus en plus tenues de prendre en compte des critères sociaux et environnementaux dans leur gestion (Carroll, 1999). Les pressions sociétales et réglementaires incitent les entreprises à adopter des pratiques responsables qui vont au-delà de la simple maximisation du profit. C'est dans ce contexte que le contrôle de gestion sociale apparaît comme une réponse adéquate à l'exigence croissante d'intégration de la responsabilité sociétale des entreprises dans les pratiques managériales (Elkington & Rowlands, 1999). Le contrôle de gestion sociale vise à aligner les objectifs sociaux de l'entreprise avec ses objectifs économiques, contribuant ainsi à une performance globale plus équilibrée et durable (Kaplan & Norton, 1996).

Le contrôle de gestion sociale, en intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales, permet aux entreprises de suivre et d'améliorer leur impact sociétal tout en assurant une performance financière solide (OUBBA & AKRICH, 2018). Les entreprises adoptent des pratiques de contrôle de gestion sociale pour gérer efficacement leurs ressources humaines, promouvoir le bien-être des employés, et améliorer leurs relations avec les parties prenantes, ce qui peut conduire à une meilleure image de marque et à une compétitivité accrue. (HILMI & KAIZAR, 2023).

Cette étude se propose de répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure les pratiques de contrôle de gestion sociale influencent-elles l'amélioration de la performance globale des entreprises ? Pour ce faire, nous commencerons par une revue de littérature sur le contrôle de gestion sociale et ses pratiques, en analysant leur évolution et leur impact sur la performance sociale et globale. Cette revue mettra en lumière les différents outils et méthodes utilisés dans le contrôle de gestion sociale, ainsi que les bénéfices observés par les entreprises qui les adoptent. Ensuite, nous explorerons les relations entre contrôle de gestion sociale et performance, en nous appuyant sur des théories reconnues pour développer notre modèle conceptuel explicatif.

En proposant un modèle conceptuel, notre objectif est de fournir un cadre analytique permettant de comprendre comment les pratiques de contrôle de gestion sociale peuvent être un vecteur d'amélioration de la performance globale des entreprises. Ce modèle conceptuel sera testé empiriquement dans des recherches futures afin de valider son applicabilité et son efficacité. Les résultats attendus de cette étude pourront offrir des insights précieux aux managers sur la

manière de mettre en œuvre des pratiques de contrôle de gestion sociale efficaces pour atteindre une performance globale durable.

1. Revue de la littérature

Cette section aborde deux aspects essentiels. Nous commencerons par explorer les concepts et les pratiques associés au contrôle de gestion social. Par la suite, nous examinerons la manière dont le contrôle de gestion sociale se relie à la performance sociale ainsi qu'à la performance globale de l'organisation.

1.1. Contrôle de gestion sociale : concepts et pratiques

Le contrôle de gestion sociale est une composante du contrôle de gestion qui aide à piloter socialement l'organisation, en se concentrant sur la gestion des ressources humaines en termes de performance et de coûts (EL IDRISSE, 2017). Ce système englobe à la fois le pilotage social des ressources humaines et le pilotage économique, intéressant ainsi les contrôleurs et les financiers. Grâce à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, il est possible de mesurer la performance humaine et d'intégrer le capital social (compétences, savoir-faire, qualité des relations) dans le management (Pesqueux, 2020).

Le tableau suivant présente les définitions les plus pertinentes par plusieurs auteurs :

Tableau n°1 : définition du Contrôle de gestion sociale

Auteurs	Définition du contrôle de gestion sociale
Bernard Martory, B. (2018).	Le contrôle de gestion sociale, à la fois une composante et une extension du contrôle de gestion, sert de système d'assistance au pilotage social de l'organisation. Son objectif est d'améliorer la gestion des ressources humaines en optimisant leurs performances et en contrôlant leurs coûts.
Lauzel & Teller (1980)	Le contrôle de gestion sociale, issu du contrôle de gestion, se concentre sur l'intervention avant, pendant et après l'action. Ce processus permet de représenter de manière opérationnelle la chaîne de création de valeurs au sein de l'entreprise.
Alazard & Sépari (2018),	Le contrôle de gestion sociale a pour objectif d'analyser quantitativement les coûts des ressources humaines et d'évaluer qualitativement les compétences et comportements des employés. Le contrôleur de gestion sociale développe des outils et fournit des informations sur les coûts, comme l'analyse de la masse salariale, et sur la performance sociale de l'entreprise à travers des tableaux de bord.

Emilie, C. (2019)	Le contrôle de gestion sociale a émergé de façon naturelle pour répondre aux besoins de prévision et de contrôle des organisations.
TAÏEB. J-P (2011),	Le contrôle de gestion des ressources humaines est un processus continu et structuré qui soutient activement la direction des ressources humaines (DRH) dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il identifie les facteurs clés de succès du capital humain et fournit des indicateurs pour mesurer leur performance.

Source : Auteur

Le contrôle de gestion sociale ne se limite pas à la gestion des coûts des ressources humaines. Il intègre également des aspects stratégiques, de conformité réglementaire et de performance globale en gestion des ressources humaines. Cette discipline est essentielle pour les entreprises cherchant à maximiser la valeur de leur capital humain (Berland & De Rongé, 2013).

Le contrôle de gestion sociale, similaire au contrôle de gestion traditionnel, se divise en deux niveaux distincts : stratégique et opérationnel. Le niveau stratégique vise à éclairer la direction sur les hypothèses clés influençant à long terme les activités et structures de l'entreprise pour atteindre ses objectifs ultimes, (Martory, 2018). À un niveau opérationnel, il encourage les responsables à gérer efficacement les éléments cruciaux en alignement avec la stratégie, permettant ainsi une surveillance continue et la correction des écarts, comme décrit par Elhaddad-Cylia et Friha-Malika (2022).

Les pratiques du contrôle de gestion social comprennent diverses méthodologies telles que les tableaux de bord sociaux, la mesure du bien-être au travail, la gestion de la diversité et de l'inclusion, ainsi que des audits pour assurer la conformité. Elles intègrent également le suivi des compétences, la formation continue, une communication interne efficace, l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises dans la stratégie globale, l'utilisation de systèmes d'information intégrés, et la comparaison des performances avec des benchmarks sectoriels (Bekkari & EL Fallahi, 2018). Ces approches visent à promouvoir une gouvernance sociale responsable, adaptable selon la taille et le secteur d'activité de l'organisation étudiée.

Selon Martory, B. (2018), les pratiques du contrôle de gestion sociale sont ainsi scindées sur deux niveaux : un niveau stratégique et un niveau opérationnel comme il est indiqué dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Pratiques et méthodes du contrôle de gestion sociale selon Martory, B.

NIVEAU STRATÉGIQUE PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT ET DES GRANDS ÉQUILIBRES SOCIO-ÉCONOMIQUES À LONG TERME		NIVEAU OPÉRATIONNEL PILOTAGE SOCIO-ÉCONOMIQUE À MOYEN ET À COURT TERME	
Axes d'action	Démarches – Méthodes	Axes d'action	Démarches – Méthodes
ORGANISATION	Évolution de l'organisation Mise en œuvre des flexibilités	PILOTAGE SOCIAL	– Gestion individuelle – Suivi des dysfonctionnements – Conditions de travail
EMPLOI – COMPÉTENCES	Projection des effectifs et compétences Planification des ressources humaines Politique de formation	ALLOCATION ET DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES	– Gestion des effectifs et des temps – Formation – Gestion des compétences et des carrières
IMPACT FINANCIER MASSE SALARIALE	Mesure des coûts sociaux Évolution des systèmes de rémunérations Pilotage de la masse salariale	PILOTAGE ÉCONOMIQUE	– Paie – Rémunérations – Budgets de frais de personnel – Suivi de la masse salariale
PERFORMANCES	Suivi des performances socio-économiques Politique d'intéressement		

Source : Martory, B. (2018)

Autissier & Simonin, (2009) décrivent les responsabilités du contrôle de gestion sociale, qui incluent l'élaboration du budget dédié aux ressources humaines, la création de tableaux de bord spécifiques à la fonction RH, l'établissement de prévisions et de mesures relatives aux aspects humains et sociaux de l'entreprise, ainsi que la production du bilan social.

1.2. Contrôle de gestion sociale

1.2.1. Les impacts du contrôle de gestion sociale sur la performance ressources humaines

L'évaluation des performances se révèle être un outil de gestion clé dans la conduite des affaires. Ce processus utilise divers instruments et systèmes dont la mission est de relayer la stratégie et les objectifs de l'organisation. Par conséquent, ces outils collectent, analysent et diffusent des informations, fournissant ainsi une base solide pour la prise de décision et la communication interne, en parfaite adéquation avec la stratégie et les objectifs établis (Ben Saadi & Goucef, 2021). Pour atteindre ces objectifs, le contrôle de gestion sociale repose sur diverses techniques adaptées à l'environnement, à la stratégie et, par conséquent, aux objectifs de l'organisation (Hilmi & Helmi, 2024). Ces techniques partagent le point commun de contribuer à la régulation et au contrôle à distance des comportements, en se basant sur des indicateurs quantifiés en unités monétaires et physiques. En instaurant son propre contrôle de gestion, la Direction des Ressources Humaines (DRH) acquiert les moyens nécessaires pour garantir la réalisation

effective de ses objectifs et évaluer de manière précise le retour sur investissement. Ainsi, l'enjeu pour les DRH réside dans la démonstration, à travers la mesure et le contrôle, que la gestion optimale des ressources humaines contribue effectivement à la création de valeur ajoutée au sein des entreprises performantes (Moutaouakil, 2015).

De ce fait, on distingue deux niveaux du contrôle de gestion sociale : le niveau stratégique et opérationnel (Martory, 2015) :

- **Le contrôle de gestion social stratégique** : Il permet à la direction de comprendre les hypothèses qui influencent de manière cruciale, sur le long terme, les activités et les structures de l'entreprise, considérées comme les plus capables de réaliser ses objectifs. Dans le cadre du contrôle social, il joue un rôle essentiel en facilitant l'atteinte des objectifs fixés. Cela inclut non seulement les décisions à long terme prises par les directions générales et les services des ressources humaines concernant les structures de rémunération, le développement des compétences et l'augmentation des coûts sociaux, mais aussi la sélection des processus de contrôle, c'est-à-dire la configuration opérationnelle du système.
- **Le contrôle de gestion sociale opérationnel** : Ce système incite chaque manager à piloter les facteurs déterminants du succès en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Il permet de confronter les résultats obtenus aux objectifs à court terme et de cerner les causes des écarts, afin de définir les actions correctives à entreprendre. L'accent est mis sur l'élaboration et le suivi des budgets de frais de personnel, ainsi que sur la gestion décentralisée des salaires, des effectifs et des compétences nécessaires pour les différents postes. Autrement dit, ce système implique la mise en place et le suivi des tableaux de bord pour une gestion sociale décentralisée efficace.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion sociale a un impact significatif sur la performance des ressources humaines dans une organisation. Quelques-uns de ces principaux impacts sont les suivants. (Martory,2015) :

- **Amélioration de la communication interne** : Le contrôle de gestion sociale permet de collecter des données et des informations sur les performances des employés et des équipes. Ces informations peuvent être utilisées pour améliorer la communication interne en identifiant les domaines qui nécessitent une attention particulière et en proposant des solutions pour résoudre les problèmes éventuels.
- **Identification et évaluation des compétences** : Le contrôle de gestion sociale permet de suivre et d'évaluer les compétences des employés, ce qui facilite l'identification des

besoins en formation et en développement. Cela peut aider à améliorer la performance des ressources humaines en fournissant les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de l'organisation.

- **Gestion efficace des talents** : Le contrôle de gestion sociale permet d'identifier et de surveiller les performances des meilleurs talents au sein de l'organisation. Cela permet à l'entreprise de cibler ces talents et de mettre en place des stratégies de fidélisation pour les retenir. Cette gestion efficace des talents contribue à améliorer la performance des ressources humaines en assurant la continuité des connaissances et des compétences clés.
- **Alignement des objectifs individuels sur les objectifs de l'organisation** : Le contrôle de gestion sociale offre la possibilité de mettre en place un système d'évaluation des performances basé sur les objectifs individuels et les objectifs de l'organisation. Cela permet d'aligner les efforts individuels sur les objectifs globaux de l'entreprise, ce qui contribue à une meilleure performance des ressources humaines.
- **Amélioration de la motivation des employés** : Le contrôle de gestion sociale permet de reconnaître et de récompenser les performances exceptionnelles des employés. Cela contribue à améliorer leur motivation, leur engagement et leur productivité, ce qui se traduit par une meilleure performance des ressources humaines.

En définitif, Le contrôle de gestion sociale a un impact positif sur la performance des ressources humaines en améliorant la communication interne, en identifiant et en évaluant les compétences, en gérant efficacement les talents, en alignant les objectifs individuels sur les objectifs de l'organisation et en améliorant la motivation des employés.

1.2.2. Le contrôle de gestion sociale au service du pilotage de la performance globale

La fonction des ressources humaines couvre un ensemble de politiques et d'initiatives visant à aligner les effectifs de l'entreprise avec ses besoins, tant en termes quantitatifs que qualitatifs. La gestion des ressources humaines (GRH) a évolué parallèlement à la complexité croissante des entreprises et de leur environnement. Depuis les années 1980, la GRH s'est transformée en une fonction stratégique, jouant un rôle clé dans la création de valeur pour l'entreprise (Deb, 2006). Les employés constituent une ressource stratégique vitale, source d'avantages concurrentiels durables. Il est donc essentiel de gérer cette ressource de manière à ce qu'elle contribue efficacement aux objectifs de l'entreprise. Par conséquent, on constate une reconnaissance croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion (MASKINI, 2018). C'est dans ce contexte que la fonction de Contrôle de Gestion Sociale prend

une importance majeure. Bien que cette fonction soit encore relativement peu développée dans de nombreuses entreprises, elle connaît une évolution significative depuis une dizaine d'années, en particulier dans les grandes entreprises (Françoise GIRAUD et al. 2005). Ce contrôle englobe l'ensemble des informations et des opérations sociales de l'entreprise, telles que le recrutement, la rémunération, la formation, etc. En réalité, l'émergence du Contrôle de Gestion Sociale découle de la nécessité d'améliorer la communication et le dialogue social. Les directions générales aspirent à une compréhension plus transparente des activités et des coûts liés aux ressources humaines, ainsi qu'à une vision claire de l'emploi et des métiers. Dans cette perspective, le contrôle de gestion sociale se présente comme une activité de veille sociale, contribuant à la gouvernance sociale de l'organisation. Son objectif premier est de soutenir l'efficacité de la gestion des ressources humaines et la maîtrise de ses coûts.

Le contrôle de gestion sociale est un processus qui vise à évaluer les performances sociales d'une organisation et à les intégrer dans la gestion globale de l'entreprise. Il consiste à mesurer, analyser et piloter les indicateurs sociaux afin d'optimiser les ressources humaines et d'améliorer la performance globale de l'entreprise. L'objectif du contrôle de gestion sociale est d'améliorer la prise de décision en prenant en compte les aspects sociaux, tels que la satisfaction des salariés, la motivation, la qualité de vie au travail, les relations sociales, la responsabilité sociale de l'entreprise, la diversité, etc. (Daanoune, & Maimouni, 2021). Ce processus permet d'aligner les objectifs sociaux avec ceux économiques de l'entreprise. Il s'appuie sur la collecte, l'analyse et l'interprétation de données sociales afin de permettre aux managers de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources humaines. Le contrôle de gestion sociale repose sur différents outils et méthodes tels que les tableaux de bord sociaux, les indicateurs de performance sociale, les enquêtes de satisfaction des salariés, les analyses de rémunération et d'avantages sociaux, etc (Daanoune & Maimouni, 2021). Il vise à fournir des informations pertinentes et compréhensibles aux managers et décideurs, leur permettant de mesurer l'impact des politiques sociales sur la performance globale de l'entreprise, d'identifier les axes d'amélioration et de mettre en place des actions correctives si nécessaire.

Le contrôle de gestion sociale permet également de suivre et d'évaluer l'efficacité des politiques et des actions mises en place en matière de gestion des ressources humaines. Il favorise une approche proactive et préventive en matière de gestion sociale, en anticipant les problématiques potentielles et en mettant en œuvre des mesures préventives. Il contribue ainsi à renforcer la responsabilité sociale de l'entreprise, à favoriser le bien-être des salariés, la cohésion sociale et à améliorer la performance globale de l'entreprise à long terme. (Guerraou, 2021)

Effectivement, l'évaluation de la performance globale s'articule autour de critères (ou indicateurs) de résultat, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs. Pour apprécier la performance globale d'une entreprise de manière holistique, il est indispensable de procéder à des mesures à divers niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal

Par ailleurs, Le contrôle de gestion sociale consiste donc à (Bernard & Crozet, 2005) :

- Transformer les suggestions provenant des analyses sociales ou socio-économiques en objectifs, en prévisions et en décisions
- Effectuer les analyses économiques ou socio-économiques nécessaires pour assurer un pilotage rationnel.
- Élaborer, instaurer et superviser un système d'information

Le contrôle de gestion sociale doit fournir des données quantitatives détaillées et pertinentes en lien avec la stratégie de l'entreprise, en mettant l'accent sur les éléments dont la mobilisation contribue à son succès, à savoir ses ressources humaines (Moutaouakil, 2015).

L'objectif du management est d'atteindre la performance de l'entreprise. Pour analyser cette performance, l'entreprise doit mettre en place des outils d'évaluation de ses résultats. Le contrôle de gestion sociale permet de suivre de manière stratégique et opérationnelle la performance de l'entreprise par rapport à ses objectifs sociaux. Cet outil implique la création d'indicateurs pertinents spécifiques à l'entreprise et vise à générer des rapports d'activité réguliers, nécessitant ainsi un système d'information efficace. Et par conséquent, le contrôle de gestion sociale est un processus qui intègre les enjeux sociaux dans la gestion globale de l'entreprise. Il permet d'évaluer les performances sociales, de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources humaines, et d'améliorer la performance globale de l'entreprise en alignant les objectifs sociaux avec les objectifs économiques.

2. Cadre théorique de la recherche : Théories mobilisées

Dans le cadre de cet article, nous mobilisons cinq théories pour analyser l'impact des pratiques de contrôle de gestion sociale et leur incidence sur l'amélioration de la performance globale des entreprises. Chacune de ces théories offre une perspective unique sur la manière dont les entreprises peuvent structurer, gérer et évaluer leurs pratiques de gestion sociale pour maximiser leur performance et répondre aux attentes des parties prenantes. En combinant ces approches théoriques, nous visons à développer un modèle conceptuel qui puisse guider la recherche et la pratique en matière de contrôle de gestion sociale.

2.1. L'approche configurationnelle

L'approche configurationnelle postule que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact plus significatif sur la performance de l'entreprise lorsqu'elles sont envisagées dans le cadre d'un système cohérent plutôt qu'individuellement. Cette théorie repose sur trois principes : le principe holistique, qui favorise une vision d'ensemble ; l'agrégation des typologies à partir de types idéaux ; et le principe d'équifinalité. Ainsi, il existe une synergie entre les éléments d'un système, où chaque élément interagit et apprend des autres. Les configurations sont des profils idéaux vers lesquels les entreprises doivent tendre, et non des rituels immuables. De plus, l'équifinalité permet d'atteindre des résultats identiques à partir de configurations différentes (KARIM & KOMAT, 2018).

Cette approche remet en question la vision universaliste en soulignant que les pratiques de GRH isolées ont un impact limité. Elle va au-delà de la perspective contingente en intégrant le principe d'ajustement horizontal, essentiel pour une performance positive et efficace. Les pratiques de GRH doivent donc être cohérentes et complémentaires, tout en s'adaptant aux contingences organisationnelles principales (NDAO , 2012).

Par exemple, une entreprise qui investit dans le recrutement des meilleurs talents doit également aligner sa politique de rémunération pour fidéliser ces recrues. Si la politique de rémunération n'est pas attrayante, les efforts de recrutement peuvent être compromis. Une vision optimale consiste à considérer toutes les pratiques de GRH comme un système cohérent. De même, l'introduction d'un système de rémunération incitatif nécessite une communication claire pour que les employés comprennent et adoptent ce système, ce qui améliore la performance (KARIM & KOMAT, 2018).

Les défenseurs de l'approche configurationnelle estiment qu'il est crucial de définir et d'implémenter une architecture optimale des pratiques de GRH pour améliorer la performance organisationnelle. Ils recommandent des alignements horizontaux, assurant la cohérence entre les pratiques de GRH, et verticaux, harmonisant ces pratiques avec la stratégie globale de l'entreprise.

2.2. La théorie de contingence

La théorie de la contingence soutient que l'efficacité organisationnelle dépend de l'ajustement entre la structure organisationnelle et divers facteurs contextuels tels que l'environnement, la technologie, et la taille de l'organisation (Chaput, 2007). Elle propose qu'il n'y ait pas de méthode universelle de gestion qui soit applicable à toutes les situations ; chaque organisation doit adapter ses pratiques de gestion en fonction de sa situation spécifique (Donaldson, 2001).

Dans ce contexte les entreprises doivent adapter leurs pratiques de gestion sociale en fonction des exigences spécifiques de leur environnement externe et de leurs caractéristiques internes.

2.3. L'approche universelle

La perspective universaliste repose sur des fondements théoriques issus de divers domaines comme la théorie du capital humain, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. En valorisant efficacement les ressources humaines, une entreprise peut acquérir un avantage compétitif durable, optimisant ainsi sa performance globale. La théorie des coûts de transaction joue un rôle crucial dans la conception des pratiques de gestion des ressources humaines en favorisant la formalisation des transactions, tandis que la théorie du capital humain souligne que le savoir-faire des employés est essentiel à la création de valeur économique (Chrétien et al., 2005).

De nombreuses études de terrain ont utilisé le modèle universaliste pour démontrer comment les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la performance socio-économique des entreprises. Sans entrer dans les détails des différentes dénominations et classifications, les pratiques les plus pertinentes englobent la rémunération incitative, la participation des employés, la formation, la communication, le recrutement, la planification des effectifs, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la sécurité de l'emploi (Karim & Komat, 2018).

2.4. La théorie des parties prenantes

Cette théorie soutient que les entreprises doivent gérer leurs relations avec diverses parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, communautés, investisseurs) pour garantir leur succès à long terme. Cette approche suggère que la performance organisationnelle est optimisée lorsque les exigences et les aspirations des parties prenantes sont intégrés dans les stratégies et les pratiques de gestion (Freeman, 2010).

Suite aux travaux de Freeman, Donaldson et Preston (1995) ont approfondi cette théorie en identifiant trois aspects distincts (Taoukif, 2014) : l'aspect normatif, l'aspect instrumental et l'aspect descriptif. Le premier aspect, stipule que les entreprises ont l'obligation morale et éthique de respecter et de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995). Le deuxième, postule que la gestion active des relations avec les parties prenantes peut améliorer la performance financière et non financière de l'entreprise (Donaldson & Preston, 1995). Et Enfin, l'aspect descriptif décrit comment les entreprises prennent en compte les intérêts de diverses parties prenantes dans leurs décisions stratégiques et opérationnelles (Donaldson, & Preston, 1995).

2.5. L'Approche des Ressources et des Compétences

La théorie des ressources et des compétences, développée par Barney Jay et Birger Wernerfelt, souligne l'importance des ressources internes d'une organisation pour assurer son succès à long terme. Barney.J (1991) et Wernerfelt. B (1984) ont mis en avant que les entreprises doivent se concentrer sur leurs atouts internes, tels que les actifs tangibles et les ressources immatérielles (compétences du personnel, technologies brevetées, marques fortes, relations clients).

Exploiter stratégiquement ces ressources est crucial pour établir et maintenir un avantage concurrentiel. Contrairement aux approches traditionnelles centrées sur les facteurs externes, cette théorie recommande une évaluation approfondie des ressources selon des critères de rareté, d'inimitabilité et d'irremplaçabilité (Rothaermel, 2019). Teece. D et al. (1997) et Hunt et Morgan (1995) ont également souligné l'importance de combiner ces ressources de manière synergique pour renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.

L'apprentissage organisationnel joue un rôle vital en permettant aux entreprises de s'adapter et d'innover continuellement. Cela inclut la formation des employés, l'échange de connaissances et la recherche de nouvelles opportunités de croissance. Barney et ses collègues (2001) insistent sur la nécessité d'une planification stratégique à long terme et d'investissements judicieux pour maintenir la compétitivité des ressources et compétences.

On peut en déduire que la théorie des ressources et des compétences offre donc un cadre stratégique pour utiliser les ressources internes afin de garantir un avantage concurrentiel durable, aidant les entreprises à comprendre et à exploiter leurs forces dans un environnement compétitif.

3. Développement des hypothèses et proposition du modèle de recherche

Bryman & Bell (2022), Une hypothèse de recherche présente un argument qu'un chercheur souhaite défendre contre une problématique prédéfinie dans le cadre d'un travail de recherche. Dans notre étude, l'hypothèse principale est formulée comme suit :

Le processus de contrôle de gestion sociale suppose la mise en place des pratiques de contrôle de gestion sociale influençant significativement l'amélioration de la performance globale des entreprises.

Dès lors, étudier l'impact des pratiques de contrôle de gestion sociale sur la performance globale, revient à tester le lien entre leurs dimensions respectives.

3.1. Pratiques de contrôle de gestion relatives au pilotage RH et la performance de la GRH

Les pratiques de contrôle de gestion pour le pilotage des ressources humaines (RH) visent à optimiser la gestion stratégique des RH dans une organisation. Elles incluent la création de tableaux de bord RH, le suivi des performances, l'analyse des compétences, l'élaboration de budgets RH, l'optimisation des processus RH, et la communication transparente à travers des rapports réguliers (Ramdi & El Alami, 2023). Cette approche permet de transformer la fonction RH, en la faisant passer d'une simple activité administrative à un rôle clé dans le changement social et le développement de l'entreprise. Ainsi, elle implique une vision proactive et un partenariat renforcé avec les autres fonctions de l'entreprise (Martory & Crozet, 2016).

En outre, la professionnalisation des RH se traduit par une meilleure gestion des rémunérations, des effectifs et des compétences, ainsi qu'une adaptation aux contextes internationaux. La décentralisation et la spécialisation des fonctions RH contribuent également à améliorer la performance et la qualité des services (Martory & Crozet, 2016). De plus, le contrôle de gestion RH permet de mesurer et d'évaluer les performances, d'identifier les problèmes et d'ajuster les actions pour une utilisation optimale des ressources. Cela assure l'harmonisation des actions RH sur les objectifs stratégiques de l'organisation (Guerraou, 2021). En peut dire que le contrôle de gestion de pilotage RH vise à maximiser la contribution des RH à la réussite de l'organisation.

A ce niveau on se trouve devant la nécessité d'étudier si l'impact de la pratique du contrôle de pilotage RH influençant la performance de la gestion des ressources humaines, et par la suite, nous pouvons proposer notre première hypothèse :

H1 : Les pratiques du contrôle de gestion relatives au pilotage RH influerait positivement sur l'amélioration de la performance de la gestion des ressources humaines.

3.2. Pratiques du contrôle de gestion relatives à la gestion administratives et performance de la GRH

Les pratiques de contrôle de gestion pour la gestion administrative visent à optimiser les activités administratives d'une organisation en créant des tableaux de bord, suivant les coûts, optimisant les processus et en assurant la conformité réglementaire (Dumez, 1993). Dans le domaine des ressources humaines, le contrôle de gestion inclut la maîtrise des budgets, la gestion des effectifs et des compétences, ainsi que la planification des besoins en personnel (Giraud et al., 2002).

Une bonne pratique de contrôle de gestion, associée à une gestion administrative efficace, permet de mesurer les performances des RH, d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives, tout en assurant une gestion fluide et conforme des RH (Giraud et al., 2002). La synergie entre le contrôle de gestion et la gestion administrative optimise les performances et les coûts des RH en alignant les compétences sur les besoins de l'organisation et en favorisant la satisfaction et la fidélisation des salariés. En somme, ces pratiques visent à garantir une gestion efficiente des coûts et des performances des RH tout en respectant les réglementations. Nous prévoyons que cette approche de contrôle de gestion sociale influencera la performance des ressources humaines en permettant l'évaluation, le suivi et l'ajustement des aspects liés à la gestion administrative. Ainsi, nous formulons la deuxième hypothèse suivante :

H2 : Les Pratiques du contrôle de gestion relatives à la gestion administrative influencerait positivement sur la performance de la gestion des ressources humaines.

3.3. Pratiques du contrôle de gestion relative à la gestion des carrières et la performance de la GRH

Le contrôle de gestion sociale appliqué à la gestion des carrières vise à optimiser le développement professionnel des collaborateurs au sein d'une organisation en intégrant la planification des carrières, le suivi des compétences et des performances, ainsi que la gestion des successions et la formation (Cappelletti & Khouatra, 2009). Cette approche cherche à aligner les parcours professionnels des employés avec les objectifs organisationnels, favorisant ainsi le développement des talents et la préparation aux rôles clés. En utilisant des critères de performance spécifiques, cette pratique facilite l'évaluation continue des compétences et des réalisations des employés pour répondre efficacement à leurs besoins de développement et de progression au sein de l'entreprise (Alcouffe et al., 2013). De plus, elle contribue à améliorer la performance de la gestion des ressources humaines en mettant en place des outils pour suivre et mesurer la performance individuelle, identifier les besoins en formation et en développement, et mettre en œuvre des programmes adaptés à chaque employé.

En peut en déduire que, le contrôle de gestion sociale dans la gestion des carrières établit des indicateurs de performance pertinents pour évaluer l'efficacité des processus de gestion des carrières, assurant ainsi une optimisation continue des pratiques au sein de l'organisation.

Dans cette pratique, et à partir de la relation entre cette pratique de contrôle gestion sociale et la performance de la GRH, nous pouvons retenir la troisième hypothèse suivante :

H3 : Les Pratiques du contrôle de gestion relatives à la gestion des carrières influencerait positivement sur la performance de la gestion des ressources humaines.

3.4. Pratiques du contrôle de gestion relatives au développement des relations sociales et la performance de la GRH

Le contrôle de gestion sociale, axé sur le développement des relations sociales au sein de l'entreprise, englobe diverses stratégies telles que la mise en place de canaux de communication efficaces, la gestion proactive des conflits et la promotion du bien-être au travail (Boitier, 2002). Son objectif principal est de créer un environnement favorable, de résoudre les conflits de manière constructive et de renforcer la coopération entre toutes les parties prenantes internes et externes. Ce processus joue un rôle crucial dans l'optimisation des performances de la gestion des ressources humaines (GRH), en évaluant les pratiques de gestion sociale et en développant des indicateurs pour mesurer la satisfaction des employés, le climat social et les relations interpersonnelles (Annick, 2016). En effet, il permet de détecter les défis potentiels et de mettre en œuvre des solutions adaptées pour améliorer la cohésion et la motivation des équipes. De plus, le contrôle de gestion sociale évalue la performance individuelle et collective des employés, permettant ainsi une gestion efficace des talents et une allocation optimale des ressources pour soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise (Annick, 2016).

On peut dire que, le contrôle de gestion sociale contribue à ce niveau de manière significative au développement des ressources humaines et à la performance globale de la GRH, en favorisant des relations sociales harmonieuses et une gestion efficiente des ressources humaines.

Dans un contexte d'améliorer la performance sociale et compte tenu de ce qui procède, nous pouvons développer la quatrième hypothèse de recherche comme suit :

H4 : Les Pratiques du contrôle de gestion relatives au développement des relations sociales influerait positivement sur la performance de la gestion des ressources humaines.

3.5. Pratiques du contrôle de gestion relative au développement RH et la performance de la GRH

Le contrôle de gestion sociale dans le domaine du développement des ressources humaines englobe la planification des effectifs, la gestion des compétences, le recrutement, l'évaluation de la performance, la formation, la mobilité interne, la diversité et inclusion, la rémunération, ainsi que la gestion des talents (El Kezazy, & Hilmi, 2023). Son objectif est d'aligner ces initiatives avec les objectifs organisationnels pour assurer une gestion stratégique du capital humain, favoriser un environnement propice à la croissance, et maximiser la contribution des collaborateurs à la performance globale de l'entreprise. Le contrôle de gestion sociale utilise des outils et indicateurs pour mesurer et optimiser les pratiques RH, évaluant notamment la

rentabilité des investissements en formation et autres initiatives RH afin d'améliorer efficacement les processus RH et les résultats organisationnels (Guerraou, 2021).

Ce constat met en lumière l'importance d'examiner le contrôle de gestion appliqué au développement des ressources humaines, étant donné son impact crucial sur la performance de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises. À partir de cela, nous pouvons formuler notre hypothèse de la manière suivante :

H5 : Les Pratiques du contrôle de gestion relatives au développement RH influencerait positivement sur la performance de la gestion des ressources humaines.

3.6. Pratiques du contrôle de gestion relatives à la RSE et la performance de la GRH

Le contrôle de gestion orienté vers la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) utilise la théorie des parties prenantes pour justifier son impact positif sur la gestion des ressources humaines (GRH). En intégrant les attentes des parties prenantes internes et externes, il permet aux entreprises de mieux gérer leurs relations et d'élargir les critères d'évaluation de la performance pour inclure des dimensions sociales et environnementales (Benaïcha, (2017) ; Nobre,(2001) ; Freeman et al., 2010). Ce système de contrôle vise à évaluer, suivre et optimiser les aspects RSE à travers des méthodes telles que l'évaluation de la performance RSE, l'alignement stratégique, la gestion des risques et la communication transparente (Gond & Igalens, 2012 ; Seghyar, 2022). Cette approche globale du contrôle de gestion intègre des outils spécifiques comme les indicateurs de performance RSE et RH, favorisant ainsi une gestion intégrée et responsable de l'entreprise, tout en maximisant l'utilisation efficace des ressources humaines pour atteindre les objectifs organisationnels (Guerraou, 2021 ; Nfissi, 2022).

Dans un contexte d'adhésion à une démarche de RSE et compte tenu de ce qui procède, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H6 : Les Pratiques du contrôle de gestion relatives à la RSE influencerait positivement sur la performance de la gestion des ressources humaines.

3.7. La performance de la GRH et la performance globale

L'efficacité et l'efficience sont essentielles pour la gestion des ressources humaines, visant à aligner les pratiques ressources humaines avec les objectifs stratégiques tout en optimisant l'utilisation des ressources. L'efficacité se concentre sur la réalisation des objectifs RH tels que le recrutement, la formation et la gestion des performances (Emery & Gonin, 2009), assurant ainsi que les employés contribuent pleinement à l'organisation. Parallèlement, l'efficience cherche à atteindre ces objectifs de manière économiquement optimale, minimisant les coûts tout en maximisant la valeur ajoutée (Emery & Gonin, 2009). Ensemble, ces aspects permettent

à la GRH de jouer un rôle crucial dans la performance globale de l'organisation, en optimisant les ressources et en soutenant efficacement les objectifs stratégiques à long terme (Nguyen, V. 2010).

Nous présumons que les résultats de la gestion des ressources humaines influencent directement la performance globale des entreprises. Par conséquent, nous posons l'hypothèse suivante :

H7 : la performance de la GRH influencerait positivement sur la performance globale.

L'exploration empirique de ces hypothèses nous a conduits à choisir une méthodologie de recherche adaptée à notre contexte spécifique. Notre approche se concentre principalement sur une analyse quantitative, impliquant la collecte de données au moyen d'un questionnaire rigoureusement conçu en fonction de notre problématique et du modèle conceptuel de recherche

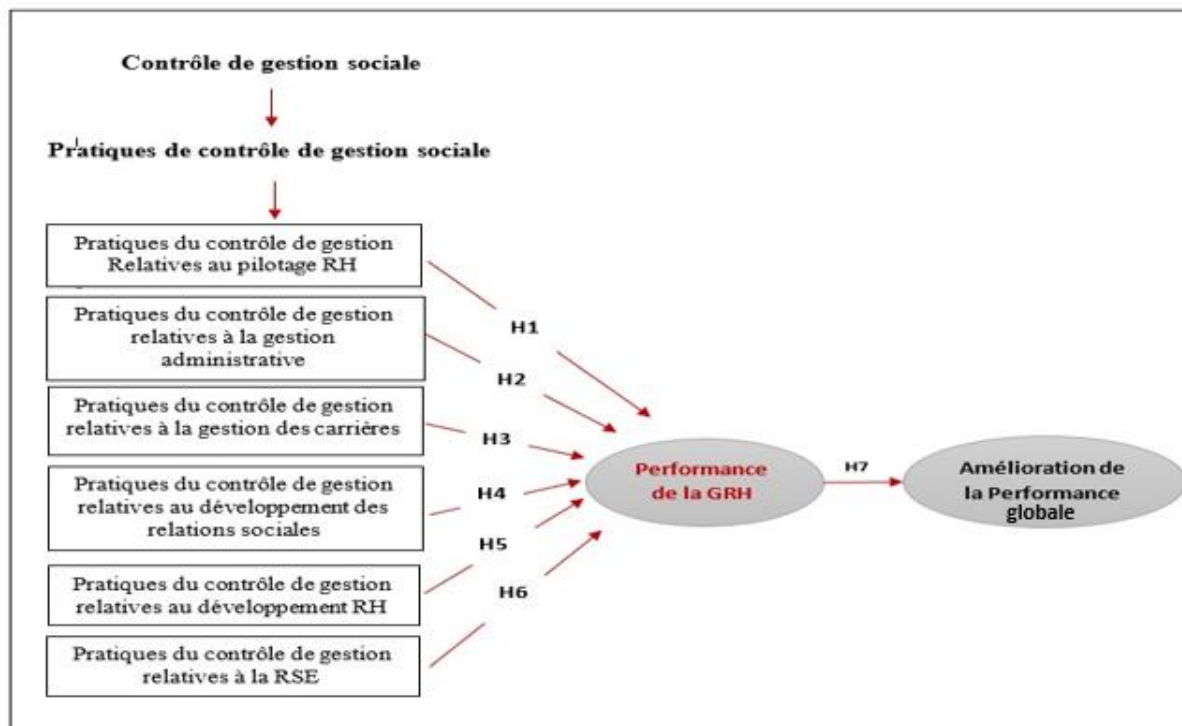
4. Modèle conceptuel de la recherche

A partir de notre revue de la littérature, il apparaît que les pratiques de contrôle de gestion sociale des entreprises influencent la performance sociale et globale de celles-ci. Nous avons également observé que ces pratiques favorisent l'amélioration de la performance globale des entreprises.

Pour l'élaboration de notre modèle de recherche, nous considérons les pratiques de contrôle de gestion sociale comme des variables indépendantes, chacune composée de sous-variables distinctes. La performance des ressources humaines (GRH) est quant à elle envisagée comme une variable intermédiaire ou médiatrice, reflétant l'impact des pratiques de contrôle de gestion sociale sur la performance des ressources humaines. Enfin, la performance globale des grandes entreprises est la variable dépendante, permettant d'explorer l'influence de la performance des ressources humaines sur la performance globale.

De manière générale, il ressort que les pratiques de contrôle de gestion sociale ont contribué à cette amélioration. Ces éléments théoriques issus de notre revue de la littérature nous permettent de proposer un modèle conceptuel de recherche présenté dans la figure suivante :

Figure n° 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

Conclusion

À travers une revue de littérature approfondie, nous avons élaboré un modèle conceptuel visant à examiner l'impact des pratiques de contrôle de gestion sociale sur l'amélioration de la performance globale des grandes entreprises. Cette proposition met en évidence la nécessité d'adopter une approche holistique et intégrée du contrôle de gestion sociale.

Cette recherche offre une valeur ajoutée significative aux responsables des ressources humaines ainsi qu'aux contrôleurs de gestion des grandes entreprises. En mettant en œuvre ce modèle, les entreprises peuvent systématiquement évaluer et ajuster leurs pratiques pour optimiser leur performance globale. Ce modèle présente également un cadre théorique robuste pour les futures recherches académiques et les pratiques managériales, cherchant à approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels le contrôle de gestion sociale influence la performance organisationnelle.

Les perspectives de cette recherche incluent l'approfondissement des mécanismes spécifiques par lesquels le contrôle de gestion sociale peut être intégré de manière plus efficace dans les différentes fonctions de l'entreprise. Une autre question pertinente serait d'examiner l'impact de ces pratiques dans divers contextes culturels et économiques pour évaluer leur applicabilité universelle. Cependant, cette recherche présente certaines limites. La validation de ce modèle

conceptuel repose principalement sur une étude empirique de nature qualitative dans le contexte des grandes entreprises marocaines, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats à d'autres contextes. De plus, une approche quantitative pourrait compléter et renforcer les conclusions actuelles en offrant des données plus généralisables.

Les principaux apports de cette recherche résident dans la mise en lumière de l'importance centrale du contrôle de gestion sociale pour une performance globale durable. L'intégration de pratiques de gestion sociale efficaces constitue non seulement un avantage compétitif, mais également un chemin vers une croissance économique harmonieuse, responsable et durable.

En conclusion, il est essentiel que les entreprises reconnaissent l'importance de ces pratiques dans leur quête d'une performance durable et intègrent le contrôle de gestion sociale dans leur stratégie globale. Les résultats de ce travail de recherche seront publiés prochainement et offriront des orientations pratiques et théoriques aux entreprises et aux chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE

1. ABRAHAM, J., MORIN, L., RENAUD, S., & SAULQUIN, J. Y. (2001) PRATIQUES DE GRH ET RETENTION FONCTIONNELLE : ANALYSE DIFFERENCIEE SELON LE STATUT D'EXPERT. Université de Printemps de l'Audit Social, 15.
2. Alazard, C., & Sépari, S. (2018). DCG 11-Contrôle de gestion-Manuel.
3. Alazard, C., & Sépari, S. (2018). DCG 11-Contrôle de gestion-Manuel.
4. Alcouffe, S., Boitier, M., Rivière, A., & Villesèque-Dubus, F. (2013). Contrôle de gestion interactif : Commercial. Supply Chain. RH. Environnement. Dunod.
5. Annick Haegel .(2016). Toute la fonction Ressources Humaines Savoirs - Savoir-faire - Savoir-être, Troisième édition, Editeur DUNOD.
6. Assane, N. D. A. O. (2013). Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes. Laboratoire GRH FASEG/UCAD, Laboratoire ORHA/UPV–Montpellier, 3.
7. Autissier, D., & Simonin, B. (2009). Mesurer la performance des RH. Edition d'organisation EYROLLES.
8. Autissier, D., & Simonin, B. (2011). Mesurer la performance des ressources humaines. Editions Eyrolles.
9. Barney, J. (2001). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
10. Barney, J. B. (2021). The emergence of resource-based theory: a personal journey. *Journal of Management*, 47(7), 1663-1676.

11. Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.
12. BEKKARI, M., & EL FALLAHI, A. (2018). Approche innovante du management humain : Quel impact sur la performance globale de l'entreprise ?
13. Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
14. Ben Saadi, T., & Goucef, G. (2021). L'utilisation du tableau de bord comme outil de pilotage de la fonction Ressources humaines : cas de la CASNOS de TIZI-OUZOU (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
15. Ben Saadi, T., & Goucef, G. (2021). L'utilisation du tableau de bord comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines : cas de la CASNOS de TIZI-OUZOU (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
16. Benaïcha, O. (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs. Casablanca : Laboratoire de Recherche en Management. ISCAE.
17. Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales*. Pearson Education France.
18. Bernard, M., & Crozet, D (2005). *Gestion de ressources humaines, pilotage social et performances*, 6^{ème} édition Dunod, paris.
19. Besseyre Des Horts 46, C. H., & Nguyen 47, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres : Une relation ambiguë. *Nouveaux comportements Nouvelle GRH ?* 16(40), 143-160.
20. Boitier, M. (2002). *Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés* (Doctoral dissertation, Université des Sciences Sociales-Toulouse I).
21. Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, (5), 83-86.
22. Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2009). L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(1), 79-103.
23. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

24. Chaput, L. (2007). LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. Modèles contemporains en gestion : Un nouveau paradigme, la performance, 5.
25. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2023). Revisiting the resource-based view (RBV) theory: from cross-functional capabilities perspective in post COVID-19 period. *Journal of Strategic Marketing*, 1-16.
26. Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.
27. DAANOUNE, R., & MAIMOUNI, S. (2018). Les pratiques du contrôle de gestion dans les PME : Cas d'entreprises de la région du nord du Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(1).
28. Daanoune, R., & Maimouni, S. (2021). Le contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Maroc : Pratiques, outils et apport à la performance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(1), 460-484.
29. Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management*. Atlantic Publishers & Dist.
30. Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management*. Atlantic Publishers & Dist.
31. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
32. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
33. Dumez, H. (1993). *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-V*.
34. EL IDRISSE, R. (2017). Le contrôle de gestion sociale dans les PME. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 1(3).
35. El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
36. Elhaddad, C., & Friha, M. (2022). Les outils de pilotage de la performance des ressources humaines cas : L'entreprise NAFTAL illustré par l'unité TALA ATHAMANE TO (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
37. Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

38. Emery, Y., & Gonin, F. (2009). Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité. PPUR presses polytechniques.
39. Emilie, C. (2019). Professionnels et aidants proches : déni mutuel de reconnaissance ?
40. Françoise GIRAUD et al. (2005). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Deuxième édition Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004.
41. Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.
42. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabatin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review-descriptive. Journal of engineering, 2020(1).
43. Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M. H., & Bescos, P. L. (2002). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Montchrestien.
44. Gond, J. P., & Igalens, J. (2012). Manager la responsabilité sociale de l'entreprise. Pearson Education France.
45. Guerraou, S. (2021). Pratiques du contrôle de gestion sociale et amélioration de la performance : Cas des entreprises sises au Maroc (Doctoral dissertation, Université Ibn Zohr Agadir (Maroc)).
46. GUERRAOU, S., & EL AMILI, O. (2020). Les pratiques du contrôle de gestion sociale : un facteur d'amélioration de la performance de l'entreprise. Revue Française d'Economie et de Gestion, 1(3).
47. Haegel, A. (2016). Toute la fonction Ressources Humaines 3^{ème} édition: Savoirs-Savoir-faire-Savoir-être. Dunod.
48. HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. Journal of Academic Finance, 15(1), 74–91.
49. HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(4).
50. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. Journal of marketing, 59(2), 1-15.
51. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Language, 11(322p).

52. KARIM, S., & KOMAT, A. (2018). Gestion des ressources humaines et performance des organisations : trois perspectives empiriques. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociale*, 3(3).
53. KARIM, S., & KOMAT, A. (2018). Lien entre les pratiques RH et la performance socio-économique des entreprises : approches théoriques. *Revue Interdisciplinaire*, 1(2).
54. Lauzel, P., & Teller, R. (1980). *Contrôle de gestion et budgets*.
55. M'hamed, E. L., & EL IDRISSE, R. (2020). L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance du capital humain : revue de littérature. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).
56. Marie Boitier. (2002). *Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2002. Français.
57. Martory, B. (2018). *Contrôle de gestion sociale (Vol. 3)*.
58. Martory, B. (2018). *Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Vuibert.
59. Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines-9e éd : Pilotage social et performances*. Dunod.
60. MASKINI, N. (2018). *Le contrôle de gestion sociale : principes et outils*. *La Revue Marcaine de Contrôle de Gestion*, (1).
61. Moutaouakil, A. (2015). *L'impact du contrôle de gestion sociale sur la performance économique : cas des grandes entreprises marocaines*. Thèse de doctorat en science économique et gestion. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès ; FSJES.
62. NDAO A. (2012), « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? », *Les actes de l'AGRH*, Nancy.
63. NFISSI, K. (2022). *La RSE : d'une performance financière à une performance globale des entreprises*. *Journal d'Économie, de Management, d'Environnement et de Droit*, 5(1), 74-89.
64. Nobre, T. (2001). *Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME*. *Finance contrôle stratégie*, 4(2), 119-148.
65. OUBBA, O., & AKRICH, S. (2018). *L'adoption d'une approche de responsabilité sociétale dans les grandes entreprises coopératives marocaines et les reconfigurations*

- du système de contrôle de gestion : Cas de la région Souss-Massa. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(2).
66. Pesqueux, Y. (2017). Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question (Doctoral dissertation, Université de Paris Dauphine).
67. Pesqueux, Y. (2020). Knowledge Management : capital social, donnée, information, compétence, connaissance.
68. RAMDI, S., & EL ALAMI, D. (2023). Quels indicateurs pour un pilotage efficace des Ressources Humaines ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1-2), 135-150.
69. Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic management*. Mc Graw-Hill.
70. SEGHYAR, N., & EL HAMOUMI, A. (2023). Contribution à l'étude de l'intégration du management de la RSE dans les entreprises par le modèle PDCA : Analyse théorique. *Alternatives Managériales Economiques*, 5 (3), 256-272.
71. Taïeb, J. P. (2011). *Les tableaux de bord de la gestion sociale-6^{ème} édition : Développez les nouveaux outils de la performance sociale*. Dunod.
72. Taïeb, J. P. (2011). *Les tableaux de bord de la gestion sociale-6^{ème} édition : Développez les nouveaux outils de la performance sociale*. Dunod.
73. Taoukif, F. E. Z. (2014). *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable-cas du Maroc (Doctoral dissertation, Université de Toulon ; Université Moulay Ismaïl (Mek Maroc))*.
74. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). (1997). *Dynamic capabilities and strategic management. Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, 268.
75. Van Hung Nguyen. (2010). *La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : une approche appliquée au Vietnam*. Gestion et management. Université Nancy 2, 2010.
76. Waruhiu, H. (2014). Rebalancing the Balanced Scorecard: a sequel to Kaplan and Norton. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 116-124.
77. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.