

**À LA CROISEE DES TRANSFORMATIONS : LE CADRE
CONCEPTUEL DU CONTROLE DE GESTION SOCIAL DANS
L'ERE DE LA RESPONSABILITE ORGANISATIONNELLE**

**AT THE CROSSROADS OF Transformations: THE
CONCEPTUAL FRAMEWORK OF SOCIAL MANAGEMENT
CONTROL IN THE ERA OF ORGANIZATIONAL
RESPONSIBILITY**

Meriem RACHID

*Doctorante, Laboratoire« Recherche et Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance », Université
Sidi Mohamed Ben Abdallah, FSJES-Fès, Maroc.*

Meriem.rachid@usmba.ac.ma

ABDELLATIF EDDAKIR

*Professeur, Laboratoire« Recherche et Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance », Université
Sidi Mohamed Ben Abdallah, ENCG-Fès, Maroc.*

abdellatif.eddakir@usmba.ac.ma

Hajar JELLOULI

*Professeur, Laboratoire «Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des
Organisations », Université Sidi Mohamed Ben Abdallah, ISS-Fès, Maroc.*

hajar.jellouli@usmba.ac.ma

BOUSSOUF ZOUHEIR

*Docteur, Laboratoire « Etudes et Recherches en Management des Organisations et des Territoire »,
Université Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc,
Zouheir.boussouf@usmba.ac.ma*



RESUME

Cet article explore la convergence du contrôle de gestion social et de la responsabilité organisationnelle à l'ère des transformations organisationnelles. En contextualisant l'évolution des entreprises, marquée par des changements technologiques, socio-économiques et environnementaux, l'étude met en lumière l'émergence cruciale de la responsabilité organisationnelle. Face à ces évolutions, le contrôle de gestion, traditionnellement axé sur la performance financière, se trouve confronté à des défis majeurs.

La problématique centrale réside dans l'adaptation du contrôle de gestion à ces nouvelles réalités, avec une emphase particulière sur l'intégration du volet social dans ses mécanismes. En s'appuyant sur une revue approfondie de la littérature, notamment les travaux de Kaplan et Norton sur le Balanced Scorecard et les contributions d'Epstein sur la responsabilité sociale des entreprises, l'article construit un cadre conceptuel solide.

L'analyse explore les facteurs de changement, les impacts sur le contrôle de gestion social et propose un modèle intégrateur. Elle met en évidence la nécessité d'adapter les indicateurs de performance, de redéfinir les outils de gestion et de développer des méthodologies pour évaluer l'impact social des décisions organisationnelles.

En conclusion, l'article souligne l'importance d'une approche holistique du contrôle de gestion social dans l'ère de la responsabilité organisationnelle, offrant des perspectives novatrices pour naviguer avec succès dans ce paysage complexe en mutation.

Mots-clés : Contrôle de gestion social - Responsabilité organisationnelle - Transformations organisationnelles

ABSTRACT

This article explores the convergence of social management control and organizational responsibility in the era of organizational transformations. By contextualizing the evolution of businesses marked by technological, socio-economic, and environmental changes, the study highlights the crucial emergence of organizational responsibility. Faced with these developments, management control, traditionally focused on financial performance, encounters major challenges. The central issue lies in adapting management control to these new realities, with a particular emphasis on integrating the social dimension into its mechanisms. Drawing on a thorough literature review, including the works of Kaplan and Norton on the Balanced Scorecard and Epstein's contributions to corporate social responsibility, the article constructs a solid conceptual framework. The analysis explores change factors, their impacts on social management control, and proposes an integrative model. It underscores the need to adapt performance indicators, redefine management tools, and develop methodologies to assess the social impact of organizational decisions.

In conclusion, the article emphasizes the importance of a holistic approach to social management control in the era of organizational responsibility, offering innovative perspectives to successfully navigate this complex and evolving landscape.

Key-words:

social management control - organizational responsibility - organizational transformation



1. INTRODUCTION

Dans le paysage dynamique des entreprises contemporaines, l'évolution constante des structures organisationnelles s'inscrit comme une réalité incontournable. La globalisation, les avancées technologiques et les changements socio-économiques ont engendré une transformation profonde dans la manière dont les organisations opèrent et interagissent avec leur environnement. Cette mutation, bien que porteuse d'opportunités, pose également des défis considérables en matière de gestion, exigeant une adaptation rapide des modèles traditionnels de contrôle et de gouvernance (Dorvilier, 2007).

Au cœur de ces changements, l'émergence de la responsabilité organisationnelle s'affirme comme un pivot essentiel. La société contemporaine exige des entreprises davantage que de simples performances financières ; elle attend également une contribution positive et significative sur les plans social et environnemental. Ainsi, la responsabilité organisationnelle transcende les frontières traditionnelles de la rentabilité pour s'ancrer dans un modèle plus holistique, plaçant les organisations au centre de leur impact sur la société (Gagné & Berthelot, 2019).

C'est dans ce contexte complexe que se dessinent les défis du contrôle de gestion, un élément clé de la gouvernance organisationnelle. Traditionnellement axé sur la performance financière, le contrôle de gestion se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins, confronté à la nécessité de repenser ses pratiques pour répondre aux exigences élargies de la responsabilité organisationnelle. La problématique devient alors évidente : Comment adapter le contrôle de gestion aux nouvelles réalités de l'entreprise, en intégrant de manière effective et efficiente le volet social dans ses mécanismes de surveillance et de prise de décision ?

Cette question cruciale conduit à une réflexion approfondie sur la nature même du contrôle de gestion et de sa relation avec la responsabilité organisationnelle. Pour aborder ces enjeux complexes, cette étude se propose d'explorer le cadre conceptuel qui sous-tend cette intersection entre contrôle de gestion social et responsabilité organisationnelle. En s'appuyant sur une analyse approfondie des tendances actuelles et des théories pertinentes, cette recherche vise à dégager des perspectives novatrices permettant aux organisations de naviguer avec succès dans cet environnement en mutation.

La contextualisation de l'évolution des organisations, mettant en lumière les forces motrices de ces changements, ainsi que l'exploration de la montée en puissance de la responsabilité organisationnelle, serviront de fondations à notre investigation. En abordant les défis concrets auxquels est confronté le contrôle de gestion dans ce nouveau contexte, nous mettrons en évidence la nécessité pressante d'intégrer le volet social au sein de cette discipline stratégique.

Cette exploration sera soutenue par une revue approfondie de la littérature académique, notamment les travaux de Kaplan et Norton (1992) sur le Balanced Scorecard, qui ont marqué un tournant dans la manière dont les entreprises mesurent la performance, ainsi que les contributions de Epstein (2008) sur la responsabilité sociale des entreprises. Ces références, parmi d'autres, éclaireront notre analyse et contribueront à la construction d'un cadre conceptuel théorique solide pour appréhender la complexité du contrôle de gestion social dans l'ère de la responsabilité organisationnelle.

Afin de répondre à notre problématique, nous allons traiter dans cet article trois axes essentiels :

- Le fondement théorique du contrôle de gestion sociale ;
- La responsabilité organisationnelle ;
- Les différents facteurs de changement et d'évolution.

2. FONDEMENT THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION SOCIALE

2.1. Cadre conceptuel de la recherche



Le contrôle de gestion social, désigné sous les termes de "contrôle de gestion des ressources humaines" ou "contrôle de gestion sociale", représente une évolution nécessaire du contrôle de gestion traditionnel pour répondre aux défis actuels de la gestion organisationnelle. Heurteux, A. (2019). Cette approche élargie vise à intégrer les dimensions humaines, sociales et éthiques au cœur des pratiques de gestion. En se détachant de l'évaluation traditionnelle centrée sur les performances financières, le contrôle de gestion social se tourne vers une évaluation plus holistique, intégrant la mesure de l'impact social des activités de l'organisation Heurteux, A. (2019).

La vision de Simons (1995) sur le contrôle de gestion social embrasse une perspective globale qui englobe la gestion des relations avec les employés, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la contribution générale de l'organisation à la société. Acquier, A. (2016). Cette perspective reconnaît que la réussite d'une entreprise ne peut être pleinement évaluée sans prendre en considération son impact sur les parties prenantes internes et externes (Epstein & Roy, 2001). Ainsi, le contrôle de gestion social s'inscrit dans une logique d'équilibre entre les impératifs financiers et les préoccupations sociales, culturelles et éthiques. Mensaria, I., Mekeddem, M., & Admane, M. (2020).

La littérature souligne que cette orientation vers le contrôle de gestion social devient cruciale dans un contexte où la responsabilité sociale des entreprises est devenue un enjeu central. Les travaux d'Epstein et Roy (2001) mettent en avant la nécessité de repenser la manière dont les entreprises intègrent les dimensions sociales dans leurs pratiques de contrôle de gestion. En considérant le contrôle de gestion social comme un catalyseur de la RSE, les organisations peuvent non seulement améliorer leur performance sociale, mais également renforcer leur légitimité et leur attractivité auprès des parties prenantes. McWilliams & Siegel, (2001).

En peut dire que le contrôle de gestion social se positionne comme une réponse stratégique aux exigences croissantes de la société contemporaine en matière de durabilité, d'éthique et de responsabilité sociale. Cette évolution conceptuelle s'inscrit dans un mouvement global vers une gestion plus équilibrée et socialement consciente, contribuant ainsi à la construction d'organisations pérennes et socialement responsables.

Ainsi le tableau suivant récapitule la définition du contrôle de gestion social dans le contexte de la responsabilité organisationnelle.

Tableau n°1 : Définition du contrôle de gestion social dans le contexte de la responsabilité organisationnelle.

Auteur	Objectif	Définition
Simons (1995):	Définition générale	Le contrôle de gestion social, aussi appelé "contrôle de gestion des ressources humaines" ou "contrôle de gestion sociale," est une extension du contrôle de gestion traditionnel. Il intègre les dimensions humaines, sociales, et éthiques au sein des pratiques de gestion. Il va au-delà de l'évaluation des performances financières pour inclure la mesure de l'impact social des activités de l'organisation.
Epstein & Roy (2001):	Équilibre des objectifs financiers et sociaux	Le contrôle de gestion social cherche à équilibrer les objectifs financiers avec les considérations sociales, culturelles, et éthiques. Il reconnaît que la performance globale d'une entreprise ne peut être pleinement évaluée sans tenir compte de son impact sur les parties prenantes internes et externes.
Kaplan &	Outil stratégique	Le contrôle de gestion social sert de pont entre les objectifs



Norton (2004):	pour la durabilité	stratégiques de l'entreprise et les implications sociales de ses actions. En intégrant des indicateurs sociaux, il devient un outil stratégique pour orienter les décisions organisationnelles vers la durabilité, la responsabilité sociale, et la création de valeur partagée.
Beer & Eisenstat (2000):	Catalyseur pour une culture positive	Une gestion sociale efficace favorise l'engagement des employés, la diversité, et l'inclusion, contribuant ainsi à la création d'une culture organisationnelle positive.
Mc Williams & Siegel (2001)	Amélioration de l'image de marque :	Les organisations socialement responsables, grâce à un contrôle de gestion social efficace, peuvent améliorer leur image de marque, attirer des talents, et établir des relations plus solides avec les parties prenantes.

Source : Auteur

En combinant toutes les définitions citées dans le tableau n°1, le contrôle de gestion social se révèle comme un processus intégré qui transcende la gestion financière traditionnelle, embrassant les dimensions sociales, éthiques, et culturelles. Il émerge comme un levier stratégique pour les entreprises souhaitant équilibrer leurs objectifs financiers avec une vision sociale et éthique, renforçant ainsi leur durabilité à long terme.

- **Mise en lumière du rôle du contrôle de gestion sociale dans la gestion organisationnelle**

Le rôle du contrôle de gestion social s'avère être une pièce maîtresse essentielle dans le paysage complexe de la gestion organisationnelle contemporaine. En tant que connecteur stratégique entre les objectifs économiques d'une entreprise et les retombées sociales de ses actions, le contrôle de gestion social dépasse largement le cadre traditionnel en intégrant des indicateurs sociaux au sein des systèmes de mesure de la performance. Cette approche, prônée par Kaplan et Norton (2004) à travers le concept du Balanced Scorecard, marque une transition significative vers une évaluation plus complète et équilibrée de la performance organisationnelle, intégrant des dimensions sociales et éthiques. Vincenot, D. (2021).

La gestion sociale efficace ne se limite pas à une simple inclusion de données dans les rapports annuels, mais va bien au-delà. Les travaux de Beer et Eisenstat (2000) soulignent l'importance de la gestion sociale dans la création d'une culture organisationnelle positive. L'engagement des employés, la promotion de la diversité et de l'inclusion deviennent des indicateurs cruciaux d'une gestion sociale réussie. En effet, une main-d'œuvre engagée, diversifiée et inclusive est désormais reconnue comme un moteur essentiel de l'innovation, de la créativité et de la performance globale de l'entreprise. Beer & Eisenstat, (2000).

La littérature abonde en exemples de bénéfices tangibles associés à une gestion sociale proactive. McWilliams et Siegel (2001) mettent en évidence que les organisations socialement responsables jouissent d'une meilleure réputation de marque, attirant ainsi une clientèle de plus en plus consciente de l'impact social. De plus, elles bénéficient d'un avantage concurrentiel en attirant et retenant des talents qualifiés, conscients de l'importance des valeurs éthiques et sociales de leur employeur. McWilliams & Siegel (2001).

En résumé, le contrôle de gestion social se présente comme un catalyseur stratégique permettant aux entreprises de prospérer tout en répondant aux attentes éthiques et sociales de la société contemporaine. Comprendre la portée et l'importance de son rôle fondamental permet aux organisations d'aller au-delà des considérations financières immédiates. Elles peuvent ainsi intégrer de manière holistique des objectifs financiers et une vision sociale et éthique, renforçant ainsi leur durabilité et leur pertinence à long terme dans un environnement commercial de plus en plus axer sur la responsabilité sociale.

2.2. Évolution Historique



- **Les anciens modèles de contrôle de gestion**

Les modèles de contrôle de gestion hérités du passé, initialement façonnés par une approche de gestion scientifique, ont laissé une empreinte significative sur l'évolution historique de cette discipline. Le modèle préconisé par Frederick Taylor au début du XXe siècle reflétait une focalisation intense sur l'efficacité opérationnelle, où les performances des travailleurs étaient évaluées principalement à travers des critères quantitatifs rigides. Taylor, (1911). Cette approche, bien qu'efficace pour des environnements de travail simplifiés et mécanisés, s'est avérée insuffisante face à la complexité croissante des organisations modernes.

L'essor des travaux de Peter Drucker dans les années 1950 a marqué une transition vers une approche davantage quantitative du contrôle de gestion, accentuant l'importance de la mesure de la rentabilité et de la performance financière. Drucker (1954). Cependant, ces modèles, bien qu'adéquats pour évaluer la performance économique, ont montré leurs limites à mesure que les entreprises se sont confrontées à des changements profonds dans leur environnement.

Les transformations technologiques rapides, les changements socio-économiques et les préoccupations environnementales croissantes ont exposé les lacunes des modèles traditionnels de contrôle de gestion. La complexité croissante des organisations modernes, caractérisée par une interconnectivité accrue et une multiplicité d'enjeux, ne peut être efficacement appréhendée par une approche strictement quantitative centrée sur des indicateurs financiers traditionnels.

Dans ce contexte, la littérature contemporaine souligne la nécessité d'une refonte radicale des modèles de contrôle de gestion pour répondre aux défis actuels. Les écrits de Kaplan et Norton (1992, 1996) sur le Balanced Scorecard illustrent une tentative significative d'élargir la portée des indicateurs de performance au-delà des seuls aspects financiers. Cette évolution marque une reconnaissance croissante de la nécessité d'intégrer des dimensions non financières, sociales et environnementales, pour mieux évaluer la performance organisationnelle dans un contexte en mutation constante. Ainsi, le modèle de contrôle de gestion du XXIe siècle doit être à la fois flexible et intégratif pour refléter la diversité et la complexité des enjeux auxquels les organisations modernes sont confrontées.

- **Adaptations nécessaires face aux transformations organisationnelles**

Face aux mutations actuelles du tissu organisationnel, une impérieuse nécessité d'adaptation des modèles de contrôle de gestion émerge, appelant à une réévaluation fondamentale des pratiques établies. Les travaux fondateurs de Kaplan et Norton sur le Balanced Scorecard, initiés en 1992 et approfondis en 1996, ont été une pierre angulaire dans cette démarche, introduisant une rupture significative en élargissant la perspective d'évaluation de la performance organisationnelle. En intégrant des indicateurs non financiers, ce modèle reconnaît que la performance financière en elle-même ne suffit plus à garantir le succès à long terme d'une organisation. Kaplan & Norton (1992, 1996).

L'adaptation des modèles de contrôle de gestion va au-delà de l'ajout de nouveaux indicateurs. Elle nécessite une reconsidération profonde de la manière dont les organisations mesurent et évaluent leur performance dans un contexte en perpétuelle mutation. Les transformations organisationnelles actuelles imposent l'adoption d'une approche plus holistique qui intègre des dimensions sociales, environnementales et éthiques. Cette démarche est en résonance avec la perspective du contrôle de gestion social avancée par Simons (1995), soulignant l'importance cruciale de prendre en compte les aspects sociaux et éthiques dans les pratiques de gestion.

Ainsi, pour relever les défis des transformations organisationnelles contemporaines, les modèles de contrôle de gestion doivent évoluer vers des approches plus souples et intégratives. Ces adaptations sont cruciales pour assurer la pertinence et l'efficacité des pratiques de contrôle de gestion dans un contexte en constante évolution Simons (1995). L'agilité et la capacité à intégrer des variables autrefois négligées dans



les modèles traditionnels deviennent des atouts stratégiques majeurs pour les entreprises confrontées à une complexité croissante de leur environnement. (Kaplan & Norton, 1996). En somme, l'adaptation des modèles de contrôle de gestion devient une condition sine qua non pour la pérennité et la performance des organisations dans un monde en mutation constante.

3. RESPONSABILITE ORGANISATIONNELLE

3.1. Compréhension du Concept

- C'est quoi la responsabilité organisationnelle ?

La responsabilité organisationnelle, dans le contexte contemporain, représente un concept riche et multidimensionnel, transcendant la simple quête de profits pour englober des obligations éthiques, sociales, environnementales et économiques envers les parties prenantes. Carroll (2009) a marqué une étape cruciale dans la conceptualisation de la responsabilité organisationnelle en proposant un modèle en forme de pyramide, qui sert de référence pour comprendre ses différentes dimensions.

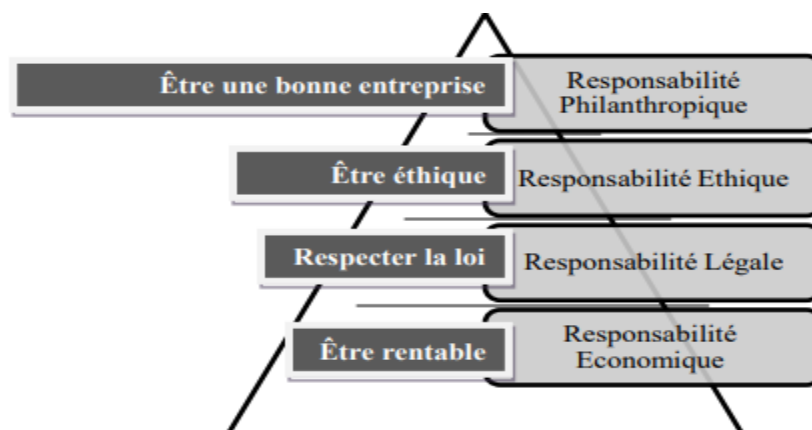
Ce modèle distingue quatre niveaux de responsabilité, à savoir économique, légale, éthique et philanthropique. Carroll, (2009)

- **Responsabilité Économique** : Ancrée à la base de la pyramide, la responsabilité économique énonce l'impératif pour une entreprise de générer des profits et de procurer des rendements financiers à ses actionnaires. Cela reflète la conception traditionnelle de la responsabilité organisationnelle, soulignant le rôle essentiel de l'entreprise dans la création de valeur économique.
- **Responsabilité Légale** : Le niveau suivant concerne la responsabilité légale, énonçant que les entreprises doivent opérer dans le respect strict des lois et des réglementations en vigueur dans les domaines où elles exercent leurs activités. Cette dimension définit le cadre juridique dans lequel les entreprises évoluent, établissant des normes minimales de conduite.
- **Responsabilité Éthique** : Dépasant les exigences légales, la responsabilité éthique représente un niveau supplémentaire, suggérant que les entreprises devraient agir de manière moralement justifiable dans toutes leurs interactions. Cela souligne l'importance de l'intégrité, de la transparence et de la conduite éthique dans les pratiques commerciales.
- **Responsabilité Philanthropique** : Couronnant la pyramide, la responsabilité philanthropique suggère que les entreprises peuvent contribuer de manière volontaire au bien-être de la société par le biais d'actions caritatives et sociales.

Cette dimension dénote un engagement au-delà des obligations strictement commerciales, démontrant une responsabilité envers le bien commun.

Ci-dessous la présentation schématique de la pyramide des composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Schéma n°1 : La pyramide des composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise
Carroll, 1979 (page : 42)



Source :Carroll, 1979

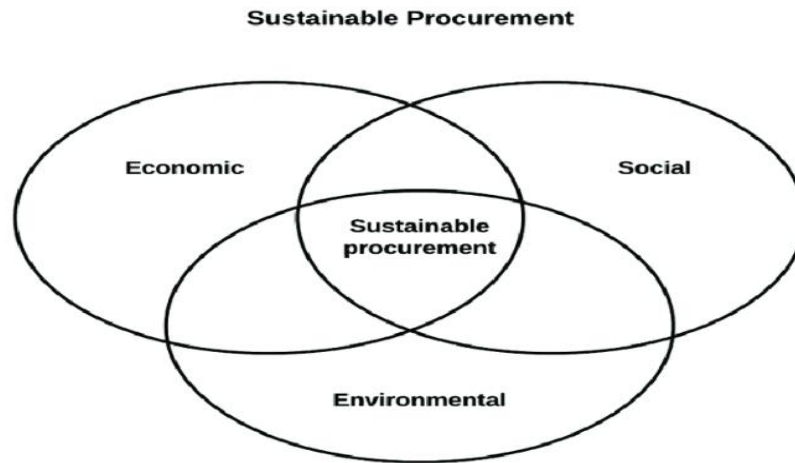
Cette approche pyramidale offre une vision hiérarchisée mais intégrée de la responsabilité organisationnelle, montrant que les entreprises ont des obligations qui vont au-delà de la simple création de valeur financière. Elle souligne la nécessité pour les organisations de jouer un rôle plus vaste dans la société en prenant en compte les implications éthiques et sociales de leurs activités.

En intégrant ces diverses dimensions, la responsabilité organisationnelle devient un guide stratégique pour les entreprises cherchant à opérer de manière durable et socialement responsable dans un monde en constante évolution.

- Dimensions de la responsabilité organisationnelle dans un contexte moderne

Dans l'ère moderne, la responsabilité organisationnelle se déploie à travers un ensemble de dimensions étroitement interconnectées, reflétant la complexité des défis contemporains. L'approche "triple bottom line" introduite par Elkington (1997) présenté ci-dessous dans le schéma n°2, offre une perspective élargie en considérant non seulement les aspects économiques (profit) mais également les dimensions sociales (people) et environnementales (planet). Alhaddi, H. (2015).

Schéma n°2 : Triple Bottom Line of Sustainability



Source : Elkington (1997)

Cette vision intégrée s'inscrit dans une perspective de durabilité, reconnaissant que les entreprises ont un rôle crucial à jouer en contribuant positivement à la société tout en minimisant leur impact environnemental. Elkington, (1997).

Aspects Économiques : Profit

L'aspect économique, souvent mis en avant comme la première composante de la responsabilité organisationnelle moderne, demeure crucial. Les entreprises doivent générer des profits pour assurer leur viabilité à long terme et contribuer à la prospérité économique globale. Cependant, cet impératif est désormais équilibré avec d'autres considérations. (Benaïcha, O. 2017).

Aspects Sociaux : People

La dimension sociale de la responsabilité organisationnelle englobe divers domaines tels que la diversité, l'inclusion et les relations avec les parties prenantes. Freeman (1984) et sa théorie des parties prenantes soulignent que les entreprises ont la responsabilité envers un éventail étendu d'acteurs, dont les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté. Cette perspective met en lumière l'importance de l'engagement social au-delà des intérêts financiers immédiats (Chaoutene, G., & Sanat, M. 2023).

Aspects Environnementaux : Planet

La responsabilité envers l'environnement est une composante cruciale dans le contexte moderne. Les entreprises sont appelées à minimiser leur impact environnemental et à contribuer à des pratiques durables. L'approche "triple bottom line" souligne la nécessité de considérer la planète comme une partie intégrante des responsabilités organisationnelles. Elkington (1997).

Engagements Additionnels : Diversité, Inclusion, Transparence et Philanthropie :

En plus des dimensions fondamentales, la responsabilité organisationnelle moderne s'étend souvent à des engagements spécifiques. Cela inclut des initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion, la transparence dans la gouvernance, ainsi que des actions philanthropiques. Ces pratiques démontrent un engagement envers le bien-être général et renforcent la réputation sociale des entreprises.

En résumé, la responsabilité organisationnelle dans le contexte moderne se caractérise par une approche holistique. Elle intègre les dimensions économiques, sociales et environnementales tout en tenant compte des parties prenantes variées liées à l'entreprise.

Cette perspective évoluée du concept est cruciale pour orienter les pratiques de gestion vers une plus grande responsabilité et durabilité, répondant ainsi aux attentes changeantes de la société. (Elkington, 1997, Freeman, 1984).

3.2. Liens avec le Contrôle de Gestion Social



Dans la dynamique de l'intégration de la responsabilité organisationnelle, le lien intrinsèque avec le contrôle de gestion social émerge comme un élément central, influençant profondément les pratiques et les perspectives de gestion. Cette interconnexion ouvre un champ d'étude significatif, offrant une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles contemporaines.

- **Comment la responsabilité organisationnelle influence le contrôle de gestion social ?**

L'influence de la responsabilité organisationnelle sur le contrôle de gestion social constitue un domaine de recherche essentiel. Les entreprises, confrontées aux pressions croissantes de la société en matière de responsabilité, sont contraintes d'ajuster leurs mécanismes de contrôle pour refléter ces nouvelles exigences.

La responsabilité organisationnelle, englobant des dimensions économiques, sociales, et environnementales, exerce une pression transformative sur la conception et la mise en œuvre du contrôle de gestion social.

Les travaux de Simons (1995) sur le contrôle de gestion social mettent en lumière cette dynamique en soulignant l'intégration nécessaire des dimensions humaines, sociales et éthiques dans les pratiques de gestion. Cette approche va au-delà de l'évaluation traditionnelle centrée sur les performances financières pour inclure la mesure de l'impact social des activités de l'organisation. Ainsi, l'analyse de cette évolution conceptuelle permet de saisir comment la responsabilité organisationnelle élargit le champ du contrôle de gestion social, le positionnant comme un outil stratégique pour équilibrer les objectifs financiers avec les considérations sociales et éthiques.

- **Les synergies possibles pour une gestion plus efficiente**

La convergence entre la responsabilité organisationnelle et le contrôle de gestion social ouvre des perspectives synergiques, propices à une gestion plus efficiente et alignée sur les impératifs contemporains. Kaplan et Norton (2004) soulignent que l'intégration d'indicateurs sociaux dans les systèmes de mesure de la performance transforme le contrôle de gestion social en un levier stratégique. En orientant les décisions organisationnelles vers la durabilité, la responsabilité sociale et la création de valeur partagée, ces synergies favorisent une gestion éclairée et holistique.

Les théories sur la responsabilité organisationnelle de Carroll (1979) et Elkington (1997) fournissent des fondements conceptuels solides pour comprendre ces synergies. En alignant les objectifs du contrôle de gestion social avec les différentes dimensions de la responsabilité organisationnelle, les entreprises peuvent créer des mécanismes de gestion plus efficaces, contribuant ainsi à la réalisation de leurs missions sociales et éthiques.

En peut en déduire de cette analyse approfondie des liens entre la responsabilité organisationnelle et le contrôle de gestion social, soutenue par les perspectives de Simons, Kaplan, Norton, Carroll et Elkington, éclaire les dynamiques contemporaines de la gestion d'entreprise. Ces liens offrent des opportunités stratégiques pour une gestion plus alignée sur les valeurs sociétales, plus durable et plus efficiente, marquant ainsi une avancée significative dans la recherche sur le contrôle de gestion social.

4. LA CROISEE DES TRANSFORMATIONS

4.1. Les Facteurs de Changement

La croisée des transformations dans le contexte contemporain est profondément influencée par divers facteurs qui redéfinissent le paysage organisationnel. Ces facteurs de changement, qu'ils soient d'ordre technologique, socio-économique, ou environnemental, interagissent de manière complexe pour sculpter la nouvelle réalité des entreprises.

- **Technologiques**



L'émergence de technologies telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation, la blockchain, et l'Internet des objets (IoT) modifie fondamentalement la manière dont les organisations opèrent. Les travaux de Brynjolfsson et McAfee (2014) dans "The Second Machine Age" mettent en avant l'impact de ces technologies sur la productivité, la structure du travail, et la création de nouvelles opportunités et défis.

La transition vers des modèles d'affaires numériques, la gestion des mégadonnées (big data), et l'intégration de technologies émergentes dans les processus opérationnels sont autant de facettes qui redéfinissent le rôle des entreprises dans la société. Westerman et al (2011). Ces changements technologiques imposent non seulement des ajustements dans les processus internes, mais également des réflexions approfondies sur la manière dont les organisations interagissent avec leurs parties prenantes.

- **Socio-économiques**

Les transformations socio-économiques découlent des évolutions dans les attentes de la société, des modèles démographiques changeants, et des dynamiques de marché en constante évolution. La montée en puissance des valeurs axées sur la durabilité, l'éthique, et la responsabilité sociale transforme les exigences des consommateurs. Kotler et al. (2010). La notion de consommateur éclairé, cherchant des produits et services alignés sur des valeurs plus larges, influence la stratégie des entreprises. Kotler et Armstrong (2018).

Les travaux de Porter et Kramer (2006) sur la "création de valeur partagée" soulignent l'importance de lier la performance économique à la réalisation de bénéfices sociaux. Cette perspective élargie nécessite des ajustements dans la gestion organisationnelle pour intégrer les considérations socio-économiques dans la prise de décision.

- **Environnementaux**

Les préoccupations environnementales, telles que le changement climatique, la conservation des ressources, et la durabilité, transforment également le paysage des affaires. Les entreprises sont confrontées à la pression croissante de s'engager dans des pratiques respectueuses de l'environnement (Hart, 1997). Les cadres tels que le développement durable, introduit par Elkington (1997) avec le concept du "triple bottom line," encouragent les entreprises à évaluer leurs performances non seulement sur des critères financiers, mais aussi sur des critères sociaux et environnementaux.

L'adoption de pratiques commerciales durables, la réduction des émissions de carbone, et la mise en œuvre de chaînes d'approvisionnement responsables deviennent des impératifs pour les entreprises qui cherchent à opérer dans une perspective à long terme et socialement responsable.

En somme, la croisée des transformations est le résultat de l'entrelacement complexe de facteurs technologiques, socio-économiques, et environnementaux. Ces facteurs, analysés à la lumière des travaux de Brynjolfsson, McAfee, Porter, Kramer, Elkington, et d'autres, offrent une compréhension approfondie des dynamiques qui redéfinissent le contexte opérationnel des entreprises modernes.

4.2. Impacts sur le Contrôle de Gestion Social

- **Redéfinir les indicateurs de performance**

Au cœur de la croisée des transformations réside la nécessité impérative de repenser profondément la manière dont les entreprises mesurent et évaluent leur performance sociale. Cette démarche s'impose face à l'évolution des attentes sociétales envers les organisations, les poussant à dépasser les simples indicateurs financiers pour intégrer des mesures plus nuancées et reflétant leur impact sur l'environnement et les parties prenantes.

La redéfinition des indicateurs de performance constitue une étape cruciale dans l'adaptation au nouvel environnement de la responsabilité organisationnelle. Les entreprises sont appelées à adopter une approche holistique qui va au-delà des paramètres financiers traditionnels. Eccles et ses collègues (2011) soulignent la nécessité de cette transition vers une vision élargie, mettant en avant la pertinence de mesures sociales



significatives. L'intégration d'indicateurs sociaux, environnementaux, et éthiques dans les tableaux de bord de gestion devient essentielle pour une évaluation complète et précise de la performance globale.

Les principes du Balanced Scorecard, tels qu'avancés par Kaplan et Norton (1996), offrent une orientation stratégique dans cette révision des indicateurs de performance. En adoptant une perspective équilibrée qui englobe des dimensions financières et non financières, les entreprises peuvent mieux saisir l'impact réel de leurs actions. Cette approche favorise une vision intégrée de la performance, alignée sur les objectifs de durabilité et de responsabilité sociale.

On peut conclure que, la redéfinition des indicateurs de performance à la croisée des transformations ne se limite pas à une simple adaptation, mais représente une transformation profonde dans la manière dont les entreprises évaluent et communiquent leur impact global. Cette évolution, inspirée par les travaux de référence tels que ceux d'Eccles, Kaplan, et Norton, positionne les indicateurs de performance comme des outils stratégiques pour une gestion plus responsable et alignée sur les attentes de la société contemporaine.

- **Intégrer la dimension sociale dans la prise de décision**

L'intégration de la dimension sociale dans la prise de décision se révèle être une impérative stratégique. Les entreprises sont appelées à transcender la perception du social en tant qu'élément distinct pour l'incorporer de manière transversale à toutes les étapes du processus décisionnel. Cela requiert une évolution substantielle des modèles de gestion, ancrant la prise en compte des aspects sociaux au cœur même des choix stratégiques.

Les travaux novateurs de Simons (1995) sur le contrôle de gestion social éclairent cette dynamique, insistant sur le fait que la dimension sociale ne peut plus être reléguée en périphérie, mais doit être tissée de manière intrinsèque dans la trame des décisions stratégiques. Ainsi, la considération de l'impact social devient une composante non négociable, influençant la planification, l'exécution, et l'évaluation des initiatives organisationnelles.

Une démarche essentielle pour réussir cette intégration réside dans l'adoption de pratiques de gouvernance participative. La consultation régulière des parties prenantes devient cruciale pour une compréhension holistique des enjeux sociaux. Les travaux de Freeman et ses collaborateurs (2010) mettent en lumière cette nécessité, soulignant que l'écoute active des parties prenantes enrichit la perspective décisionnelle et favorise une approche plus inclusive.

L'évolution vers un modèle de gouvernance plus inclusif, aligné sur les attentes croissantes de la société en matière de responsabilité organisationnelle, devient ainsi une réalité incontournable. Cette transformation reflète une réponse proactive aux changements sociétaux, mettant en lumière une transition vers des structures décisionnelles qui intègrent de manière intrinsèque les impératifs sociaux dans les choix stratégiques. En fin de compte, cette approche ne se limite pas à une simple conformité aux normes éthiques et sociales, mais représente un pas vers une gouvernance plus éclairée, responsable et en harmonie avec les valeurs contemporaines.

Conclusion :

En récapitulant l'ensemble de notre exploration, il devient manifeste que le contrôle de gestion social occupe désormais une place cruciale à la croisée des transformations organisationnelles. Cette évolution ne se limite pas à une simple adaptation des pratiques de gestion, mais représente une nécessité impérieuse pour les entreprises qui cherchent à prospérer dans un environnement en perpétuelle mutation. Le contrôle de gestion social émerge comme le pont essentiel entre les objectifs stratégiques des organisations et leur responsabilité envers la société.

Il est impératif de souligner que l'adaptation constante demeure le maître-mot face aux transformations organisationnelles. Les modèles de contrôle de gestion, traditionnellement axés sur les aspects financiers, doivent subir une métamorphose profonde pour intégrer de manière efficace les dimensions sociales. Les



entreprises doivent embrasser cette évolution non seulement comme une nécessité, mais comme une opportunité stratégique pour renforcer leur légitimité sociale, gagner la confiance des parties prenantes, et assurer leur pérennité.

En scrutant l'horizon du contrôle de gestion social, plusieurs défis se dessinent. L'adaptation aux attentes croissantes en matière de responsabilité sociale et les pressions pour une transparence accrue représentent des défis continus. Les entreprises devront également naviguer dans un paysage normatif en évolution constante. Les pratiques de contrôle de gestion social devront évoluer en parallèle avec ces dynamiques, mettant à l'épreuve la créativité des praticiens et des chercheurs.

Pour relever ces défis, des recommandations claires émergent. Les praticiens sont appelés à investir dans des formations spécialisées pour maîtriser les outils et les méthodologies émergents. L'engagement des entreprises dans des pratiques de gouvernance participative et la consultation régulière des parties prenantes deviennent des impératifs. Du côté des chercheurs, l'appel est à la collaboration interdisciplinaire pour approfondir la compréhension des mécanismes complexes du contrôle de gestion social.

En conclusion, le contrôle de gestion social se présente comme une réponse stratégique aux enjeux contemporains. Son intégration efficace nécessite une vision holistique, une adaptabilité constante, et un engagement envers la responsabilité organisationnelle. Les perspectives futures s'annoncent riches en défis, mais aussi en opportunités pour façonner des pratiques de gestion plus responsables et durables. Les praticiens et les chercheurs ont un rôle crucial à jouer pour concrétiser cette vision et contribuer à l'évolution positive du domaine du contrôle de gestion social.

Cela étant dit, plusieurs questions méritent une attention approfondie dans les futures recherches. Par exemple, comment les technologies émergentes peuvent-elles être utilisées pour améliorer le contrôle de gestion social ? Quelles sont les meilleures pratiques pour intégrer les objectifs de développement durable dans les stratégies de gestion des entreprises ? Enfin, il serait pertinent d'explorer comment les différentes cultures organisationnelles influencent la mise en œuvre du contrôle de gestion social à travers le monde. Ces pistes ouvrent la voie à de nouvelles études qui pourraient enrichir davantage notre compréhension et cette pratique de la gestion responsable.

BIBLIOGRAPHIE :

- Acquier, A. (2016). La responsabilité sociale de l'entreprise entre histoire, rationalisations intra-et inter-organisationnelles. Habilitation à diriger des recherches (HDR), IAE de Paris, 85.
- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management studies*, 1(2), 6-10.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*.
- Carroll, A. B. (2009). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*.
- Eccles, R. G., et al. (2011). The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality. *Journal of Applied Corporate Finance*.
- Gagné, V., & Berthelot, S. (2019). Importance Des Effets D'interaction Dans La Responsabilité Sociétale Des PME.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*.



-
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press.
 - Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication : Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. Business Ethics: A European Review.
 - Simons, R. (1995). Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business Review Press.
 - Dorvilier, F. (2007). Apprentissage organisationnel et dynamique de développement local en Haïti : Proposition d'une intelligibilité en termes de production d'un nouvel ordre territorial. Presses univ. de Louvain.
 - Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. HarperCollins.
 - Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing.
 - Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in Action : Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. Long Range Planning.
 - Freeman, R. E. (1984). Strategic Management : A Stakeholder Approach. Pitman.
 - Freeman, R. E., et al. (2010). Stakeholder Theory : The State of the Art. Cambridge University Press.
 - 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.
 - Heurteux, A. (2019). Le développement durable dans les métropoles françaises : entre pilotage et hypocrisie organisationnelle (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur (ComUE)).
 - Vincenot, D. (2021). La crise de modernisation d'une association de solidarité internationale: la dimension institutionnelle associative à l'épreuve des logiques contemporaines de gestion (Doctoral dissertation, Université Paris Cité).