

PRATIQUES DE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES AU TOGO

SOCIAL CONTROL MANAGEMENT PRACTICES AND BUSINESS PERFORMANCE IN TOGO

KOUTREMON Koffi

Doctorant

FASEG (FACULTE DES SCIENCES DE L'ECONOMIE ET DE GESTION)
UNIVERSITE DE LOME
LABORATOIRE EREMO UNIVERSITE DE LOME
TOGO

KOUEVI Tsotso

Maître de Conférences Agrégé

FASEG (FACULTE DES SCIENCES DE L'ECONOMIE ET DE GESTION)
UNIVERSITE DE LOME
LABORATOIRE EREMO UNIVERSITE DE LOME
TOGO

AMAGLO Kokou Essegbe

Docteur

FASEG (FACULTE DES SCIENCES DE L'ECONOMIE ET DE GESTION)
UNIVERSITE DE LOME
LABORATOIRE EREMO UNIVERSITE DE LOME
TOGO

Date de soumission : 30/01/2024

Date d'acceptation : 04/03/2024

Pour citer cet article :

KOUTREMON.K & AL. (2024) PRATIQUES DE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES AU TOGO », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 244-267 .

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



RESUME

Le contrôle de gestion sociale est un métier stratégique dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises à travers sa contribution au pilotage de l'organisation dans une perspective d'amélioration continue de la performance. Parmi les grandes tendances RH actuelle, la gestion des données et leur analyse approfondie semble sonner comme défi le plus important pour les entreprises. Ces dernières disposent d'une mine d'informations précieuses qui ne sont plus exploitables par le contrôle de gestion classique. Le contrôle de gestion sociale devient incontournable pour les entreprises qui désirent maîtriser leur ressource première qui est de nos jours les collaborateurs. A cet effet, nous avons analysé l'effet des pratiques de contrôle de gestion sociale sur la performance des entreprises au Togo. Pour ce faire, nous avons collecté les données auprès de 319 entreprises. Les données collectées ont été saisies dans EPIDATA ensuite exportées vers SPSS pour une analyse en composante principale. Nous avons également réalisé le traitement des données avec le logiciel AMOS à travers la régression par équations structurelles. Les résultats de cette étude ont montré que les pratiques de contrôle de gestion se limitent majoritairement au suivie de la masse salariale. Les résultats de l'équation structurelle ont montré que les pratiques de contrôle de gestion sociale ont une influence positive sur la performance des entreprises au Togo.

Mots clés : Pratiques RH ; Pratiques de Contrôle de gestion sociale ; Performance ; entreprises togolaises

ABSTRACT

Social management control is a strategic profession in the management of human resources within companies through its contribution to the management of the organization with a view to continuous improvement of performance. Among the major current HR trends, data management and its in-depth analysis seems to be the most important challenge for companies. The latter have a wealth of valuable information that can no longer be exploited by traditional management control. Social management control is becoming essential for companies that wish to control their primary resource, which today is employees. To this end, we analyzed the effect of social management control practices on the performance of companies in Togo. To do this, we collected data from 319 companies. The collected data were entered into EPIDATA then exported to SPSS for principal component analysis. We also carried out data processing with AMOS software through structural equation regression. The results of this study showed that management control practices are mainly limited to monitoring payroll. The results of the structural equation showed that social management control practices have a positive influence on business performance in Togo.

Keyword: HR practices; Social management control practices; Performance; Togolese companies.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'environnement des entreprises a beaucoup évolué. Plusieurs entreprises ont connu des changements dus à des mutations de leur environnement. Le contrôle de gestion appréhendé comme un système d'information, s'insère dans un environnement complexe et incertain. Ses objectifs et paramètres ont évolué dans le temps et dans l'espace. Partant de ces évolutions, le contrôle de gestion doit intégrer la dimension humaine et sociale. Par conséquent, le choix et le rôle des dirigeants jouent un rôle déterminant dans la prise de décisions stratégiques des entreprises. Notons que ces changements ont touché également, la fonction des ressources Humaines qui a un rôle à jouer dans le développement du capital humain et la performance de l'entreprise Maskini (2018). Le temps où les robots nous remplaceront complètement étant encore loin, il nous paraît intéressant d'analyser la performance de notre force de travail et de mesurer son efficacité. C'est ainsi que le capital humain à travers son apport à la valeur de l'entreprise, permet aussi à cette dernière d'analyser l'effet des phénomènes non monétaires sur sa production de la valeur. Le capital humain inclut les capacités, les connaissances, les habiletés et l'expérience du personnel (J-Y. Le Louarn, & T. Wils, 2001). Les travaux et les recherches sur pratiques de GRH ont montré que le contrôle de gestion soulève, tant théoriquement que pratiquement, des problématiques économiques mais aussi humaines et comportementales, ce qui complexifie la discipline (Dupuy, 1995 ; Simons, 2000 ; Cappelletti, 2008). Selon MacDuffie (1995) la Gestion des ressources humaines (GRH) impacte positivement la performance de l'entreprise. Selon Becker et Gerhart (1996), la performance améliore l'efficacité et ils rejoignent Delery et Doty (1996) dans l'idée que c'est un facteur déterminant dans l'amélioration de la rentabilité. Huselid (1995), quant à lui, associe la GRH avec l'accroissement de la valeur de l'entreprise. Bayad & Liouville (1998, p. 5) considère ainsi les ressources humaines comme « *un élément essentiel à la compétitivité et la performance organisationnelle* » et par conséquent la GRH constitue un principal levier de performance et un atout concurrentiel (Le Louarn & Wils, 2001, p. 670). En effet, le contrôle de gestion sociale est une composante du contrôle de gestion. Il est incontournable dans la mesure de la contribution des ressources humaines à la performance des organisations. Ces objectifs sont directement dépendants de l'entreprise, de la stratégie, des axes de progrès sélectionnés pour la gestion du capital humain et des aspirations de chaque équipe de management. Pour (Martory, 2018). « *Le contrôle de gestion sociale peut être un outil de contrôle des individus mais aussi un instrument de motivation et de participation* ». Il est le garant de la qualité du dialogue de gestion et de l'alignement stratégique des différents intervenants dans les entreprises. Selon le même auteur le contrôle de gestion sociale « c'est un système d'aide au pilotage social de

l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ». Il contribue au pilotage socio-économique de l'entreprise à travers la prise en compte des contraintes financières, la prévision et la gestion sociale dans l'entreprise (Peretti & Piètrement, 2013). Il est à cheval entre la fonction financière et la fonction des ressources humaines.

Il est bien établi à partir des travaux de recherche récents que les entreprises les plus performantes sont celles qui accordent une importance aux outils de pilotage des ressources humaines en plus ressources financières et la digitalisation (Lukka, 2005 ; Jönsson, lukka, 2005) et française (David, 1999 ; Cappelletti, 2009) (Bernard Matory 2009) (Wright, Dyer, Bourdreau et Milkovich, 1999). La performance est un concept « qui est largement utilisé dans le domaine de la gestion, et qui s'effectue dans le cadre d'un processus nécessitant la procuration des ressources au moindre coût et leurs utilisations efficaces afin de réaliser les objectifs poursuivis avec efficacité » (Bouquin, 2004). Elle revêt un aspect multidimensionnel (Guerraou & Elamili, 2020). La performance sociale c'est « la résultante- positive ou négative- des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci » (Sutter, 2011).

Dans la littérature, plusieurs études se sont penchées sur le contrôle de gestion sociale. Les travaux ont été réalisés sur, les outils de contrôle de gestion sociale dans les entreprises (Maskini, 2018), le contrôle de gestion sociale dans les PME (El Idrissi, 2017), la mise en relation entre la contribution du contrôle de gestion sociale, la gestion des ressources humaines et la performance des organisations (Mjidila, Akhlaffou, Elwazani, Souaf, 2017), l'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises (El Baqqaly, 2017), le contrôle de gestion sociale un outil incontournable pour le succès d'un projet de transformation d'une entreprise (Guerraou et El Amili, 2020), l'accroissement de la rentabilités des coopératives grâce au contrôle de gestion (Guerraou, et EL Amili, 2020), l'apport du contrôle de gestion social à la mesure de la performance du capital humain (El Ghozail et El Idrissi, 2020). Ces travaux ont soit abordé le contrôle de gestion sociale, ou soit associés au contrôle de gestion sociale la performance ou encore analysé les outils de contrôle de gestion. De plus, ces recherches ont souvent été réalisées dans les entreprises des pays développés ou des pays du Magreb. Très peu de recherche ont analysé le contrôle de gestion sociale dans les entreprises en Afrique subsaharien. Pour combler ce vide, notre recherche s'interroge sur l'influence entre le contrôle de gestion sociale et la performance des entreprises afin de relever la contribution de ces pratiques à la performance des entreprises. D'où la question de recherche : ***quelle est l'influence des pratiques de contrôle de gestion sociale sur la performance des entreprises au Togo ?*** De cette question découle les

questions secondaires suivantes : *Quelles sont les pratiques de contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Togo ? Quels sont les types de pratiques de contrôle de gestion qui ont un effet sur la performance ?*

L'objectif général de cet article est d'analyser l'influence des pratiques sur le contrôle de gestion sociale et la performance des entreprises. Il s'agit plus précisément dans cet article d'identifier les pratiques du contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Togo et d'identifier les pratiques et de relever l'influence des pratiques de contrôle de gestion sociale sur la performance des entreprises au Togo.

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons choisi de tester le modèle théorique en utilisant des données collectées auprès des entreprises au Togo. Ces données sont traitées à partir d'une analyse factorielle exploratoire et une analyse factorielle confirmatoire à travers un modèle d'équation structurelle. A cet effet, cet article va d'abord présenter la revue de littérature, ensuite la méthodologie de la recherche et en fin les résultats de la recherche.

1. Revue de Littérature : Pratiques de Contrôle de gestion sociale et performance

1.1. Pratiques de contrôle de gestion sociale dans les entreprises

Selon Martory (2003) les pratiques de contrôle de gestion sociale sont considérées comme l'application du contrôle de gestion à la gestion des ressources humaines. Il s'agit de faire ressortir à partir des activités du contrôle de gestion sociale qui s'appliquent aux pratiques RH afin d'évaluer le niveau de pilotage de chaque pratique RH sur le contrôle de gestion sociale. Et surtout celles qui mènent à une meilleure performance de l'entreprise. Selon Autissier et Simonin (2009) les pratiques de contrôle de gestion peuvent avoir des impacts sur les activités de l'entreprise à partir l'élaboration du budget de la fonction RH, la mise en place d'un tableau de bord RH, la réalisation du bilan social au sein de l'entreprise. D'autres auteurs pensent que le contrôle de gestion sociale contribuerait à un meilleur pilotage des RH, à une meilleure gestion de la carrière, des relations administratives et au développement des RH (Autissier et Simonin (2009). Boselie, Dietz, et Boon (2005) ont identifié des indicateurs RH qui entrent également dans le champ des pratiques de contrôle de gestion sociale comme le taux de roulement, l'engagement du salarié, le taux d'absentéisme, la satisfaction, le climat social, l'efficacité du département RH, la citoyenneté organisationnelle, la sécurité perçue, les attitudes face au changement (Gosselin, 2009).

Guerraou (2021) a mesuré les pratiques de contrôle de gestion sociale en utilisant le niveau de contrôle de gestion mis en œuvre au sein d'une entreprise en considérant les pratiques RH existantes. Les pratiques de contrôle de gestion sociale font référence aux politiques et procédures impliquant des aspects RH liés au contrôle de gestion, à la planification, au

recrutement, à la sélection, à la formation et au développement, à l'évaluation du rendement et aux relations de travail (Dessler, 2008). De plus, Buddress et al. (2000) définissent les pratiques de contrôle de gestion sociale comme les actifs organisationnels qui contribuent au maintien de l'efficacité de RH de l'entreprise. Les pratiques de contrôle de gestion sociale sont ainsi perçues comme un instrument important pour changer l'attitude, le comportement et la satisfaction des employés, et surtout leur engagement organisationnel. L'engagement affectif est l'une des attitudes les plus recherchées au sein d'une organisation. Un concept qui définit la mesure dans laquelle un employé peut s'identifier à l'entreprise et augmenter son niveau d'attachement émotionnel et son niveau de participation (Allen et Meyer 1990, Meyer et Allen 1991).

A propos des méthodes du contrôle de gestion sociale, Martory (2018) distingue les frais de personnel ; la masse salariale, le contrôle des activités et le suivi de la performance, des procédures utilisées dans les autres domaines du contrôle de gestion, en développant : le calcul des coûts cachés – résultant du travail et celui des avantages associés ; les modes d'analyse des variations de la masse salariale ; le suivi des performances individuelles, du groupe, de la sous-unité, etc. ; la construction des budgets de frais de personnel et l'analyse des écarts par rapport aux réalisations, etc. Au regard du développement précédent nous formulons la première hypothèse de la façon suivante :

Hypothèse 1 (H1) : *Les pratiques de contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Togo se limitent qu'au suivi de la masse salariale*

1.2. Pratiques de contrôle de gestion sociale et performance des entreprises

L'évaluation de la performance constitue un élément essentiel de la gestion et du pilotage des organisations, et nécessite la mise en œuvre d'un ensemble des outils et systèmes permettant la communication interne et la fluidité dans la prise de décision, en adéquation avec la stratégie et les objectifs centraux de l'organisation. De ce fait, pour la mise en œuvre de ces stratégies, le contrôle de gestion sociale permet de suggérer des comportements adéquats dans une optique désignée par le pouvoir managérial. On peut dire qu'avec l'instauration d'un contrôle de gestion sociale, les responsables des ressources humaines peuvent, désormais, se doter d'un moyen efficace pour suivre le degré de réalisation des objectifs fixés et de mesurer précisément le ROI (Retour Sur Investissement), et surtout de montrer, par la mesure du contrôle, que la gestion optimisée des RH contribue à la création de la valeur économique (Liouville et Bayad, 1995). La masse salariale est définie comme la totalité des dépenses engagées par l'entreprise en termes de rémunération du travail, et on distingue généralement, la masse salariale fiscale et la masse salariale versée aux salariés et la masse salariale totale. Cette dernière est déterminée le salaire

à payer ses salariés, et elle est généralement mesurer en tenant compte de la valeur ajoutée, autrement dit plus l'entreprise dégage de valeur ajoutée par salarié, plus sa capacité à payer est forte. Cette variable constitue un véritable outil d'action sur la performance, c'est un élément essentiel sur lequel agissent les intervenants dans l'organisation pour améliorer la performance. De nos jours c'est à partir de cette variable que se mesure le degré de performance des entreprises (Guest, 1997).

Le contrôle de gestion sociale permet d'améliorer la formation du capital humain dans la mesure qu'il permet : l'amélioration du climat du travail ; la meilleure communication interne des informations ; le suivi de l'absentéisme, l'organisation du travail et la coordination entre les différents intervenants ; le bien-être au travail, le suivi de l'âge à travers la pyramide d'âge, l'organisation des recrutements, l'amélioration des compétences et technicités des collaborateurs. L'instauration du évite contrôle de gestion sociale permet d'anticiper les dérapages, les évitements de conflits, le suivi de la transformation de l'environnement et le contrôle des évolutions, d'actualiser les politiques de rémunération. Il permet de déterminer les informations et indicateurs pertinents comme les indicateurs de pilotages des risques et les indicateurs de gestion RH. Certains de ces indicateurs sont classiques et d'autres sont temporels. L'état de l'art nous a permis d'identifier le lien de dépendance entre le contrôle de gestion sociale et la performance. Certains résultats de ces recherches ont suggéré une relation directe entre le contrôle de gestion sociale et la performance (Huselid, 1995 ; Paauwe et Richardson, 1997) d'autres ont pu identifier des variables médiatrices qui relient les deux variables (Ostroff et Bowen, 2004). Selon Martory (2018) les études qui ont pris en compte des variables médiatrices entre le contrôle de gestion sociale et la performance sont qualifiées de recherches de deuxième génération et prend la forme du résultat RH.

Huselid, (1995) a réalisé une étude sur la relation entre les pratiques de contrôle de gestion sociale et la performance en utilisant un échantillon de 968 entreprises. Les résultats montrent que le comportement du personnel représenté par le nombre d'années d'expérience et la détermination des salariés ont exercé une influence indirecte sur la performance financière et directe sur la performance économique c'est-à-dire la productivité et le Turnover. Huselid, (1995) a procédé à une classification des entreprises à partir de l'intensité d'utilisation des pratiques de contrôle de gestion sociale et a abouti à identifier les entreprises qui ne pratiquent pas le contrôle de gestion sociale, celles dont l'utilisation est modérée voire intensive. Paauwe et Richardson (1997) à partir de 22 études empiriques identifie les pratiques de contrôle de gestion sociale qui peuvent influencer les résultats RH et qui à leur tour influencent la performance de l'entreprise. Au regard du développement qui précède, nous formulons

l'hypothèse suivante :

Hypothèse (H2) : *Les pratiques de contrôle de gestion influencent les performances des entreprises au Togo*

2. Méthodologie de la recherche

Pour répondre à nos questions de recherche, une collecte a été réalisée à travers un questionnaire élaboré à partir de la revue de la littérature. La population retenue pour cette recherche est l'ensemble des entreprises installées au Togo. Cependant, pour définir la taille de notre échantillon nous avons définis des critères de sélection. Le principal critère retenu est celui relatif à la présence d'une direction de ressources humaines. À cet effet avant de d'administrer le questionnaire nous nous rassurons qu'il existe une telle direction dans l'entreprise et existant dans le fichier des entreprises de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT). En août 2022, nous avons dénombré dans la base de la CCIT un total d'entreprises créées 3700. Par convenance, nous avons retenu 575 entreprises. Sur les 575 questionnaires distribués seules 319 entreprises ont répondu correctement aux questions posées.

Après avoir collectées les questionnaires remplis par les entreprises, nous avons codifié les questionnaires afin de faciliter la saisie des données. Afin de faire le traitement des données, nous avons exporté les données de SPSS version 12 vers le logiciel AMOS pour la réalisation de l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse factorielle confirmatoire. L'opérationnalisation des variables est faite à partir de l'adoption des échelles de mesure issues de la littérature. La mesure du contrôle de gestion sociale est composée de 16 items ; la performance sociale, 8 items ; la performance financière a été mesurée par 8 items. Ces items sont mesurés sur une échelle de type Likert à 5 points (pas du tout d'accord (1) à tout à fait d'accord (5)).

Pour réaliser l'analyse factorielle exploratoire, nous avons vérifié dans un premier temps les conditions d'application en utilisant l'indice de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Ils permettent de vérifier si les variables sont factorisables. Dans un second temps, nous allons déterminer le nombre de facteurs sur lesquelles les variables seront représentées. Dans un troisième temps, il faut interpréter la solution factorielle à travers les méthodes de rotation, l'examen de la communalité, le loadings et la cohérence interne des facteurs (Gavard-Perret et al, 2008). L'indice de Kaiser-Mayer-Olkin est acceptable lorsque sa valeur est proche de 1. Dans le cas contraire il est inacceptable c'est-à-dire lorsque sa valeur est inférieure à 0,5. Alors que d'après le test de sphéricité de Barlett, retenir l'hypothèse nulle signifie qu'il existe une indépendance entre les variables.

L'analyse factorielle confirmatoire est réalisée à l'aide du logiciel AMOS 23 afin de vérifier la validité des échelles de mesure retenues. Les données sont traitées à travers l'Analyse

Factorielle Confirmatoire (AFC) à partir d'un modèle d'équations structurelles. Elle permet d'épurer dans certains cas des items. Elle est utilisée dans le cadre de ce travail de recherche, pour estimer les qualités d'ajustement, la fiabilité à partir du rhô de Jöreskog et la validité convergente et discriminante de notre modèle de recherche. Plusieurs indicateurs de mesure identifiés dans la littérature permettent d'apprécier les qualités d'ajustement. Afin de valider nos hypothèses, un test a été réalisé pour vérifier la fiabilité du modèle conceptuel puis sa validité est vérifiée en réalisant des équations structurelles via le logiciel AMOS. Ces tests nous permettront de connaître la nature des relations entre les pratiques de contrôle de gestion sociale, les pratiques RH et la performance des entreprises. Ainsi, nous procéderons à la validation de nos hypothèses de recherche. A cet effet, nous présenterons la modélisation des équations structurelles à partir de la méthode PLS. Selon Thiétart et al, (2014) l'utilisation des Méthodes d'Équations Structurelles (MES) permet non seulement de valider des échelles de mesure multi-items, mais aussi de tester des relations linéaires de plusieurs construits au sein du modèle.

3. Présentation des résultats et discussion

3.1. Analyse factorielle de la pratique de contrôle de gestion sociale

La pratique de contrôle de gestion sociale est la première variable retenue dans notre étude. Par ailleurs, les différents résultats obtenus de l'analyse factorielle réalisée sur cette variable sont successivement présentés dans les tableaux suivants.

Tableau n°2: Indice KMO et test de Bartlett de la pratique de contrôle de gestion sociale

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,826
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	747,803
	ddl	10
	Signification	0,000

Source : Données statistique de l'enquête (2022)

Le tableau ci-dessus montre que l'indice de KMO avec une valeur de 0,809 est suffisamment proche de 1 et supérieure à 0,5. Nous pouvons déduire que les énoncés sont suffisamment élevés pour y chercher les dimensions communes. Le test de sphéricité de Bartlett donne sig. = 0,000 : les données sont suffisamment corrélées pour mesurer la qualité perçue. Eu égard à ce qui précède, le modèle factoriel ainsi réalisé est adéquat et pertinent pour l'analyse des données. Par ailleurs, le tableau ci-dessus présente les items ou affirmations retenues qui caractérisent au mieux la pratique de contrôle de gestion sociale.

Après épuration des items de la pratique de contrôle de gestion sociale, nous avons retenu cinq

(5) items qui expliquent le mieux la variable. Ceci s'explique par la qualité de représentation supérieure de chaque item au seuil de 0,5. Ainsi, ces items sont non seulement représentés mais également cohérents, ce qui prouve qu'ils contribuent à mesurer la même chose. Ces items vont donc permettre de mieux analyser et comprendre la pratique de contrôle de gestion sociale. Cette analyse cherche à savoir si la pratique de contrôle de gestion sociale a des dimensions qui permettent de la définir. Les résultats liés à cette analyse sont exposés dans le tableau ci- dessous.

Tableau 3 : Composantes et test de fiabilité et variance de la pratique de contrôle de gestion sociale

Enoncés des items	Extraction	Composantes
Construction du système de pilotage social	0,696	0,834
Analyse les données sociales et préconiser des plans d'actions	0,670	0,818
Mène des études ponctuelles (diversité dans l'entreprise, renégociation des accords de frais de santé, etc.)	0,707	0,841
Mis place et faire évoluer le SIRH	0,630	0,794
Réalisation du suivi de la masse salariale	0,581	0,763
Alpha de Cronbach		0,955
Variance totale expliquée		65,675
Valeur propre par axe		3,284

Source : Données statistique de l'enquête (2022)

Une seule composante (axe), représentée par l'ensemble des items retenus, est extraite de la pratique de contrôle de gestion sociale à l'issue de l'ACP réalisée. Elle explique à elle seule 65,675% de la variance expliquée ou des informations de la pratique de contrôle de gestion sociale. La valeur propre correspondant est de 3,284 et l'Alpha de Cronbach est de 0,955. De ce fait, l'échelle de l'engagement est fiable.

3.2. Résultats de l'analyse confirmatoire

Pour vérifier la fiabilité, nous avons fait appel à l'alpha de Chronbach et le Rhô de Jöreskog. Le tableau suivant présente les résultats.

Tableau 4 : Alpha de Cronbach et le Rhô de Jöreskog de l'AFC

VARIABLE	ALPHA CHRONBACH	DE	Rhô de Jöreskog
Pratique de contrôle de Gestion sociale	0,955		0,873
Performance	0,955		0,905

Source : Données statistique de l'enquête (2022)

Les valeurs du ρ des différentes échelles de mesure sont supérieures au seuil de décision. On note que l'Alpha pour ces différentes échelles est bon. Ainsi nous pouvons conclure que les échelles de mesure sont fiables. Pour vérifier la fiabilité, nous avons fait appel au ρ convergente. Le tableau suivant présente les résultats.

Tableau 5 : Tableau des ρ convergentes

VARIABLE	ρ convergentes
Pratique de contrôle de Gestion sociale	0,678
Performance	0,597

Source : Données statistique de l'enquête, 2022

Les valeurs du ρ des différentes échelles de mesure sont supérieures au seuil de décision. Ainsi nous pouvons conclure que les échelles de mesure sont valides.

3.3. TEST DES HYPOTHESES

Afin de valider les hypothèses H1 et H2, nous allons nous appuyer sur les Statistiques descriptives et les Tests t pour échantillon unique des variables « pratiques de contrôle de gestion sociale » et « performance ».

3.3.1 Pratiques de Contrôle de gestion sociale dans les entreprises Togolaises

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les pratiques de contrôle de gestion. Le tableau suivant présente les résultats ACP des outils de contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Togo.

Tableau 6 : Statistiques descriptives de l'appréciation des pratiques de contrôle de gestion sociale

Enoncés des items	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
La mission du contrôleur de gestion est de construire le système de pilotage social	319	3,61	0,918	0,047
Le contrôleur de gestion social a pour mission d'analyser les données sociales et préconiser des plans d'actions	319	3,49	0,865	0,048
Le contrôleur de gestion social a pour mission de mener des études ponctuelles (diversité dans l'entreprise, renégociation des accords de frais de santé, etc.)	319	3,41	0,899	0,050
Le contrôleur de gestion social a pour mission de mettre en place et faire évoluer le SIRH	319	3,37	0,833	0,047
Le contrôle de gestion sociale est réalisé à travers le suivi de la masse salariale	319	3,62	0,845	0,051

Source : Données statistique de l'enquête, 2022

L'échelle que nous avons utilisée est à cinq (1 à 5) avec pour milieu 3. Toute moyenne supérieure à 3 signifie que le type de performance est représentatif de la performance globale. Le tableau ci-dessus présente les résultats liés à l'analyse des statistiques descriptives de la variable « pratiques de contrôle de gestion sociale » qui montre que les items qui la mesurent ont respectivement une moyenne supérieure 3 (3,61 ; 3,49 ; 3,41 ; 3,37 ; 3,62). Néanmoins, l'analyse montre que l'item ayant la plus grande moyenne est « Le contrôle de gestion sociale est réalisé à travers le suivi de la masse salariale ». Cependant, avant de confirmer l'hypothèse, le test t pour échantillon unique est effectué pour confirmer ou approfondir ces résultats. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Test t pour échantillon unique de la variable « pratiques de contrôle de gestion sociale »

Enoncés des items	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (Bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Construction du système de pilotage social	11,766	319	0,000	0,621	0,53	0,71
Analyse les données sociales et préconise des plans d'actions	10,038	319	0,000	0,486	0,39	0,58
Mène des études ponctuelles (diversité dans l'entreprise, renégociation des accords de frais de santé, etc.)	8,096	319	0,000	0,408	0,31	0,51
Mettre en place et faire évoluer le SIRH	7,999	319	0,000	0,373	0,28	0,46
Réaliser le suivi de la masse salariale	13,118	319	0,000	0,605	0,50	0,71

Source : Données statistique de l'enquête, 2022

Les résultats relatifs à ce test t pour échantillon unique de la variable « pratiques de contrôle de gestion sociale » que les cinq premiers items ont chacun un t de student supérieur à 1,96 avec pour significativités respectives de 0,000 ; 0,000 ; 0,000 ; 0,000 et 0,000 toutes inférieures à 0,05. Il existe une différence statistique significative et positive entre les moyennes calculées de ces cinq premiers items et la valeur test 3. Par ailleurs, le test de student des items le plus élevé est celui du « Le contrôle de gestion sociale est réalisé à travers le suivi de la masse salariale ».

En se basant sur ces résultats présentés, nous pouvons affirmer que l'hypothèse H1 : **les pratiques de contrôle de gestion sociale dans les entreprises Togolaises se limitent au suivie de la masse salariale n'est pas validée** car les pratiques de contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Togo ne se limitent pas qu'à la masse salariale.

3.4 Test de l'Hypothèse sur pratiques de contrôle de gestion sociale et performance des entreprises togolaises

L'analyse factorielle confirmatoire de l'influence des pratiques de contrôle de gestion sociale sur la performance nous a permis d'obtenir les résultats contenus dans le tableau ci-dessous.


Tableau 8 : Indices de l'analyse confirmatoire du test des pratiques de contrôle de gestion sociale sur la performance

Khi-2/degre de liberté	P	RMSEA	CFI	NFI
3,89	0,000	0,11	0,981	0,886

Source : Données statistique de l'enquête, 2022

Les paramètres d'ajustement de notre modèle présentent des valeurs satisfaisantes. Ceci étant, nous estimons les paramètres du modèle dans le Tableau ci-dessous.

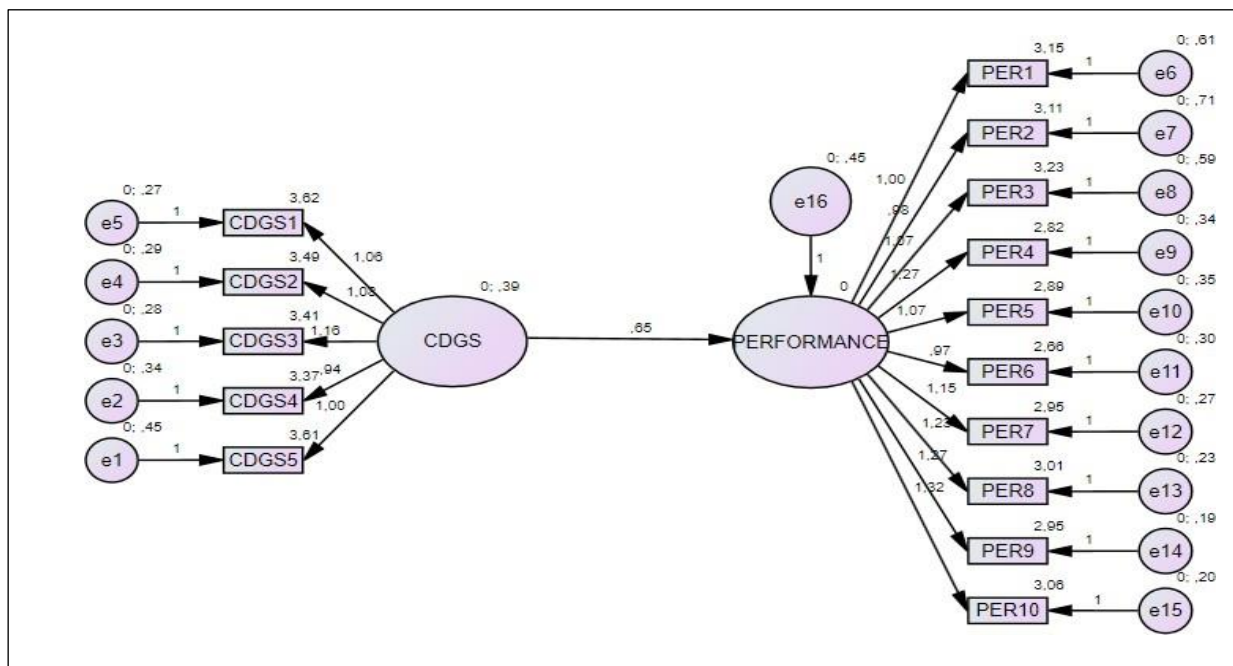
Tableau 9 : Estimation des paramètres du test des pratiques de contrôle de gestion sociale sur la performance

Relation		r	t	p	
Pratique de contrôle de gestion sociale		Performance	0,65	7,485	0,000

Source : Données statistique de l'enquête (2022)

Le coefficient de corrélation entre la variable « **pratique de contrôle de gestion sociale** » et la variable « performance » est positif (0,65) ; la probabilité p est inférieure à 5% (0,000) et le test (t) de student est supérieur à 1, 96 (7,485). Ainsi, ces résultats permettent d'affirmer que **l'hypothèse H2 est donc vérifiée.**

Figure n°1 : Modèle définitif du lien structurel entre la variable « pratique de contrôle de gestion sociale » et la variable « performance »



Source : Données statistique de l'enquête (2022)

3.5 Discussion des résultats

Après la présentation des résultats sur l'influence du contrôle gestion sociale sur la performance des entreprises au Togo, nous allons à présent faire l'analyse de ces résultats au regard des études antérieures dans la littérature.

3.5.1 Caractéristiques des pratiques de Contrôle de Gestion Sociale

D'après les résultats de notre recherche, nous constatons que les pratiques de contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Togo ne se limitent pas à la gestion de la masse salariale seulement. Dans la littérature ces pratiques vont au-delà de la gestion de la masse salariale. Selon Autissier et Simonin (2009) les pratiques de gestion sociale de base dans une entreprise portent sur le recrutement, la formation, la formation et l'administration. A ces pratiques de base peuvent s'ajouter, la veille et l'audit social, la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences (GPEC), le contrôle de gestion sociale, le système d'information des ressources humaines (SIRH), masse salariale, recrutement, la formation, l'évaluation, la mobilité, le contrat de travail, la gestion du dossier administratif, la gestion du temps, la paie, le respect du code de travail, le dialogue social, la contribution sociale et culturelle, l'environnement de travail, la communication et le marketing RH, la gestion de la transformation, la motivation et l'implication et finalement la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE) (Autissier & Simonin, 2009).

Le contrôle de gestion sociale doit porter sur l'ensemble des pratiques sociales comme le recrutement, la rémunération, la formation, etc. En effet, le Contrôle de Gestion Social est né du besoin d'une meilleure communication et dialogue social. Dans ce sens, le contrôle de gestion sociale est une activité de veille sociale qui aide à la gouvernance sociale de l'entreprise dans l'intérêt d'améliorer sa performance RH et la maîtrise de ses coûts (Martory, 2018). En considérant l'une des pratiques RH qui est le contrôle de gestion sociale, nous constatons dans les entreprises au Togo, on note un contrôle de gestion sociale plus tournée vers le suivi de la masse salariale. A cela peut s'ajouter, l'analyse des données sociales et préconiser des plans d'actions, les études ponctuelles telles que la diversité dans l'entreprise, renégociation des accords de frais de santé, etc, la mise en place et l'évolution du SIRH, la construction du système de pilotage social. Etant un outil d'aide au pilotage social, car il permet aux entreprises une meilleure gestion des ressources pour une performance meilleure à des coûts moindres (Martory, 2018). Le suivi de la masse salariale se fait à travers à travers une combinaison optimale des ressources financières, les prévisions de l'entreprise en termes de salaire et la gestion sociale de l'entreprise (Peretti & Piètrement, 2013). Cette fonction est généralement à cheval entre la direction financière et la direction des ressources humaines. Selon Collin, (2019), le contrôle de gestion sociale fournit à la direction des ressources humaines des indicateurs de mesure et de pilotage des employés.

Le contrôle de gestion sociale fait appel à des outils et démarches différents de celui du contrôle de gestion classique (Gond & Méric, 2016). Selon Martory & Crozet, (2013), il s'agit d'un outil d'information, d'une comptabilité analytique sociale qui permet le calcul des coûts liés aux problèmes sociaux, des plans et budgets relatifs à l'effectif, à la masse salariale et des frais de personnel. Ces outils utilisent des indicateurs qui sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Il s'agit des indicateurs tels que l'effectif, la masse salariale, le budget formation, le nombre d'accidents du travail, la durée du travail, le taux de croissance des effectifs, taux de rotation (turn-over), taux de promotion) ; et le tableau de bord social. Dans cette perspective, le contrôle de gestion sociale se réalise à travers la publication d'informations de qualité et en quantité d'informations sociales régulières qui correspondent aux besoins des collaborateurs (Collin, 2019). A cet effet, l'entreprise doit s'assurer qu'elle a à sa disposition du personnel de qualité et en quantité (Yeoh & al, 2008). La mission du contrôle de gestion sociale est d'informer les collaborateurs sur la performance de l'entreprise sur ses politiques sociales, à diagnostiquer les dysfonctionnements constatés afin d'identifier leurs causes, à prévoir les dirigeants sur les dysfonctionnements et anticiper les évolutions, et gérer les problèmes sociaux afin d'améliorer la gestion sociale et orienter le comportement du personnel en fonction des politiques RH. La prise en compte de

tous ces facteurs constitue des facteurs de succès clés de l'entreprise (Guerraou & Elamili, 2020).

3.5.2 Pratiques de CGS et la performance

A travers les résultats de cette recherche, nous avons identifié que les pratiques de contrôle de gestion sociale dans les entreprises au Togo se limitent à la construction d'un système de pilotage social, l'analyse des données sociales et préconiser des plans d'actions, la réalisation des études ponctuelles telles que la diversité dans l'entreprise, renégociation des accords de frais de santé, etc., la mise en place et faire évoluer le SIRH et le suivi de la masse salariale. De plus ces pratiques influencent positivement la performance sociale des entreprises. Ceci est conforme aux résultats trouvés par Liouville et Bayad (1995). Les entreprises au Togo orientent leurs pratiques CGS vers une « gestion administrative » plutôt que « gestion stratégique ». Les entreprises appliquent plus le contrôle à travers une gestion administrative qui a pour objectif la minimisation des coûts de la fonction RH en termes de construction d'un système de pilotage social, l'analyse des données sociales et préconiser des plans d'actions, la mise en place et faire évoluer le SIRH et le suivi de la masse salariale pour minimiser les coûts de la fonction RH à travers l'influence positive que le « contrôle de la gestion sociale » a sur la « performance sociale ».

Cependant, malgré ces résultats, il est difficile de généraliser les résultats car chaque étude à ses caractéristiques relatives à l'échantillon qui sont souvent distinctes, un modèle de recherche différent d'un auteur à un autre, des pratiques de contrôle de gestion variées ainsi que les échelles de mesure de la performance. Plusieurs travaux ont démontré qu'il y a une relation entre les pratiques de contrôle de gestion et la performance. Les résultats obtenus sont souvent mitigés.

Néanmoins, il est à noter que les pratiques de contrôle de gestion sociale influence positivement « la performance sociale » lorsqu'il y a un contrôle et la maîtrise de ses pratiques d'où l'importance de la fonction contrôle de gestion sociale dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, surtout la maîtrise de ses coûts. Nous aboutissons à la conclusion que les meilleures pratiques de gestion sociale telles qu'identifiés dans le modèle de Huselid (1995) qui considèrent les compétences comme l'un des meilleurs facteurs qui limite le Turnover et de façon indirecte sur la performance.

Il est loin de faire l'unanimité parmi les théoriciens de la gestion stratégique des ressources humaines pour expliquer le sens de la relation entre les deux variables. Plusieurs recherches ont trouvé des liens significatifs entre les pratiques de CGS et la performance financière (Arcand et al., 2004 ; Akhtar et al., 2008 ; Delery et Doty, 1996). Cependant, ces études sont

restées muettes sur les liens de causalité. Si les auteurs ont semblé établir un mécanisme d'impact (Dimba et K'Obonyo, 2009), peu se sont préoccupés de la nature de la causalité entre les pratiques de CGS et les performances, ce qui pourrait remettre en question la portée de leurs résultats.

Les résultats de cette recherche montrent que le contrôle de gestion sociale améliore la performance sociale des entreprises au Togo. Ces résultats rejoignent ceux trouvés par Liouville et Bayad (1995). Ils expliquent cette relation par le fait que les entreprises qui ont une forte orientation « qualitative » de la gestion des ressources humaines sont aussi celles qui réalisent une meilleure performance économique et sociale. Selon ces auteurs, une orientation qualitative signifie que les individus sont perçus par l'entreprise comme un facteur clé de succès en investissant dans le développement de ses compétences, à sa rémunération, à sa motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement. De la même manière pour atteindre ces résultats, la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) influencerait la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation) qui à son tour améliore la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel) (Liouville et Bayad, 1995). Le contrôle de gestion sociale influencent à la fois les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises. Par ailleurs, la participation aux décisions des salariés influence négativement la productivité de l'entreprise (Lacoursière et al., 2001).

L'ensemble des résultats obtenus lors de l'équation structurelle confirme l'hypothèse universaliste qui veut que les pratiques les plus reconnues de contrôle de gestion sociale influencent positivement la performance des entreprises. Ces résultats vont dans le même sens que ceux d'autres chercheurs (Liouville et Bayad, 1995 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Barrette et Simeus, 1997 ; Huselid et Becker, 1996 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997 ; Arcand, 2000).

Cependant, d'autres auteurs qui estiment que les pratiques de gestion sociale n'ont aucun effet sur la performance de l'entreprise (Arcand et al., 2002 ; Delery et Doty, 1996). Nos résultats témoignent qu'il y a un impact positif entre le suivi de la masse salariale, l'analyse des données sociales et préconiser des plans d'actions, les études ponctuelles telles que la diversité dans l'entreprise, renégociation des accords de frais de santé, etc. la mise en place et l'évolution du SIRH, la construction du système de pilotage social et la performance sociale des entreprises. La relation positive entre le contrôle de gestion sociale dans le contexte togolais et la

performance peut être interprétée comme étant due en majorité à des pratiques de gestion de contrôle de gestion sociale ayant pour objectif le développement des ressources humaines dans l'entreprise (la construction d'un système de pilotage social, l'analyse des données sociales, la réalisation des études ponctuelles, la mise en place et l'évolution du SIRH, le suivi de la masse salariale).

CONCLUSION

Ce travail de recherche pour objectif d'expliquer la relation entre le contrôle de gestion sociale et la performance des entreprises au Togo. Le contrôle de gestion sociale assure la fonction de pilotage de la performance des entreprises. Le contrôle de gestion sociale permet une amélioration de la légitimité de la fonction RH dans les entreprises. Il constitue un outil de mesure de la contribution des RH dans la performance des entreprises. Pour cela, nous avons utilisé la méthode d'équation structurelle sous AMOS pour expliquer la relation de cause à effet entre ces deux variables.

Ce travail présente des limites d'ordre méthodologique notamment sur l'utilisation d'une mesure subjective de la performance. Ainsi que la taille de l'échantillon par rapport l'effectif des entreprises enregistrées à la CCIT trop faible. Ce qui ne permet pas une généralisation des résultats. Pour les recherches futures, nous envisageons une étude permettant d'expliquer l'influence des pratiques de contrôle de gestion sociale en prenant en compte l'effet de la digitalisation. Ou encore l'utilisation de variables modératrices relatives à la culture comme celles d'Hofstede serait également intéressante à utiliser.

BIBLIOGRAPHIE

- Akhtar et al., (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management* 47(1):15 – 32
DOI:10.1002/hrm.20195
- Allen N.-J. et Meyer J.-P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Arcand et al., (2004). Systèmes De Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Organisationnelle. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(3):497-524
DOI:10.1111/j.1467-8292.2004.00260.x
- Arcand. (2000) : L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec. *Gestion et management*. Université Paul Verlaine - Metz, 2000. Français. NNT : 2001METZ001D.

- Autissier D. & Simonin B. (2009), Mesurer la performance des ressources humaines Collection, Les baromètres de la performance. Parution, 05/03/2009, 07/07/2011. Nb. de pages, 210.
- Autissier D. (1999). Intervention methodologies in management research. Track: Collaborative management. Research approach.
- Barraud-Didier et al (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. Revue de gestion des ressources humaines n°47;pp.2-13.
- Barrette & Simeus (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. Collection Telfer - Documents de travail // Telfer - Working Papers, <http://dx.doi.org/10.20381/ruor-1097>
- Bayad, M., & Liouville, J. (2001). Impacts des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances: Proposition et test d'un modèle causal. Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec: Faculté des sciences de l'administration.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), p. 779.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Bouquin (2004), *Contrôle de gestion* Collection, Gestion. Parution, 01/10/2004. Édition, 6eme édition. Nb. de pages, 510.
- Buddress et al. (2000). Essential Tools of Supply Chain Management. *Hospital Materiel Management Quarterly Review*, Vol. 22, No.1, pp. 36-41.
- Cappelletti, L. (2008). Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation. *Revue Management et Avenir* 16: 148-165.
- Cappelletti, L. (2009). Performing an internal control function to sustain SOX 404 and improve risk management: Evidence from Europe. *Management Accounting Quarterly*, summer, 10(4): 17-27.
- Colbert B.A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, vol 29, n°3, p. 341-358
- Combs et al, (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 802-835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In *Research in personnel and human resources management* (pp.165-197).
- Dessler, (2008), *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall 11ème Edition. Colbert,
- Dimba, B.et K'Obonyo, P. (2009). The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: a Moderating Role of Employee Cultural Orientations, in Simon P. Sigué (Ed.) *Repositioning African Business and Development for the 21st Century*, 10th Annual Conference, IAABD.
- Dupuy (1995), *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*. Vuibert, FNEGE. Editea.
- El Ghozail, M., & El Idrissi, R. (2020). L'apport du contrôle de gestion social à la mesure de la performance du capital humain: revue de littérature. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* , 4 (2), pp. 918-939.
- EL Idrissi, R. (2017). Le contrôle de gestion sociale dans les PME. *Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit* (3), pp. 475-490.
- ELBAQQALY, S. A. (2017) : L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises : cas des entreprises marocaines. UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25 (3), p. 385
- Gavard-Perret et al, (2008), *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education, 384 p
- Gond & Méric (2016). L'émergence d'un contrôle de gestion sociale : d'une opportunité de gouvernance à un risque de gouvernance, *Comptabilité et gouvernance*, May 2016, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. hal-01901095
- Guerraou & Elamili (2020). Les pratiques du contrôle sociale: un facteur d'amélioration de la performance de l'entreprise. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1 (3), pp. 216-231.

- Guerraou, .S. & EL Amili, .O. (2021). Pratiques RH, Pratiques de contrôle de gestion sociale et Performance dans les entreprises du Maroc : Analyse descriptive. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 1
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M.A. & B.E. Becker (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and Huselid, M.A., S.E. Jackson & R.S. Schuler (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, p. 171-188.
- Jönsson, S., & Lukka, K. (2005). Doing interventionist research in management accounting. Gothenburg: Gothenburg Research Institute.
- Kenneth Merchant & Wim A. van der Stede (2007). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives*, 2. ed Éditeur: Harlow [u.a.] : Financial Times Prentice Hall
- Lacoursière, R. (2001). Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Le Louarn & Wils, 2001 *Evaluation de la gestion des ressources humaines Editions Liaison* pages 263
- Le Louarn J-Y., & T. Wils, (2001), *Evaluation de la gestion des ressources humaines, Collection, Entreprise et Carrières*. Nb. de pages, 264
- Liouville, J. & Bayad, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000*, Vol. 1, p. 159-179.
- Lukka, (2005), Approaches to case research in management accounting: The nature of empirical intervention and theory linkage, *Accounting In Scandinavia*, 375-399
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, n°. 2, p. 197-221.

- Martory & Crozet, (2013), Gestion des ressources humaines Collection, Gestion Sup. Parution. Édition, 9eme édition. Nb. de pages, 320
- Martory (2003). Contrôle de gestion sociale Édition, 4eme édition ; Nb. de pages, 372
- Maskini, N. (2018). Le contrôle de gestion sociale : principes et outils. Revue marocaine de contrôle de gestion, Vol 1 p. 1-14.
- Matory B. (2009), Contrôle De Gestion sociale 6è édition, Éditeur. Vuibert. Édition, 6eme édition. Nb. de pages, 378.
- Meyer & Allen (1991). Organizational Socialisation Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847–858.
- Mjidila A. & Elwazani S. (2017). Analyse de l'apport du contrôle de gestion sociale et de la transposition de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des organisations. *Revue d'études en Management et Finance d'Organisation*, 2 (6)
- Ostroff & Bowen (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Paauwe & Boselie (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal* <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Paauwe J. & Richardson (1997). Introduction to special issue on HRM and Performance. *International Journal of Human Resources Management*, vol. 3, n°8
- Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. *Industrial Relations*, vol. 35, p. 400-422.
- Peretti J.M & Piètrement G. (2013). Gestion de l'information sociale, édition vuibert, page 138
- Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°. 3, p. 635-672.
- Schuler, R. and Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy Text and Cases*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sutter, P. E., (2011), *Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation ?* Paris,
- Thiétart et al, (2014) *Méthodes de recherche en management*, Pages : 656; Collection : Management Sup; Éditeur : Dunod.

- Ulrich, (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human HR. Human Resource Planning; 1987; 10, 4; ABI/INFORM Global pg. 169
- Wright P.M., Dyer L., Boudreau j.W. et Milkovich G.T. (éd.), (1999), Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century, Supplement 4, Iai Press Inc., Stamford, CT
- Yeoh, W., Koronios, A. and Gao, J. (2008). Managing the implementation of business intelligence systems: a critical success factors framework. International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), Vol. 4 No. 3, pp. 79-94