

Les pratiques du contrôle de gestion sociale : un facteur d'amélioration de la performance de l'entreprise

Social management control: tool for improving the company's performance

GUERRAOU Sanae

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion

guerraou@gmail.com

EL AMILI Omar

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion

o.elamili@uiz.ac.ma

Date de soumission : 03/08/2020

Date d'acceptation : 18/09/ 2020

Pour citer cet article :

GUERRAOU.S, ELAMILI O. (2020) «Les pratiques du contrôle de gestion sociale : un facteur d'amélioration de la performance de l'entreprise », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 3» pp : 216 - 231

Résumé

Le présent article s'inscrit dans les études traitant la GRH-PERFORMANCE. Plus précisément, il s'intéresse à l'impact du pilotage socio-économique de la fonction RH sur la performance de l'entreprise. En effet, à travers une revue de littérature nous allons pouvoir construire un modèle conceptuel de recherche et formuler des hypothèses répondant à notre problématique. Nous aborderons les différentes approches théoriques de notre variable expliquée « la performance financière », et nos variables explicatives « les pratiques RH » et « les pratiques du contrôle de gestion sociale ». Nous avons ainsi ressorti une variable intermédiaire qui est « la performance sociale ». Notre recherche qui met en lumière les **pratiques du contrôle de gestion sociale** dans un premier temps et leurs relations avec la performance de l'entreprise dans un deuxième temps, vient enrichir la littérature marocaine où ce concept est peu abordé par les chercheurs. Ainsi, il présentera des pistes de réflexions et un modèle conceptuel qui pourra faire objet des études empiriques.

Mots clés : contrôle de gestion sociale ; performance sociale ; performance financière ; pratiques RH ; entreprises marocaines

Abstract

This article is part of the studies dealing with HRM-PERFORMANCE. More specifically, it focuses on the impact of the socio-economic management of the HR function on the performance of the company. Indeed, through a review of the literature, we will be able to build a conceptual research model and formulate hypotheses that respond to our problem. We will address the different theoretical approaches to our explained variable "financial performance", and our explanatory variables "HR practices" and "social management control practices". We have thus brought out an intermediate variable which is "social performance". Our research, which highlights the practices of social management control in the first instance and their relationship with company performance in the second instance, has enriched the Moroccan literature, where this concept is little discussed by researchers. Thus, it will present avenues for reflection and a basis for empirical studies.

Keywords : social management control ; social performance ; financial performance ; HR practices ; Moroccan companies

Introduction

Dans un environnement marqué par l'internationalisation des activités, l'ouverture au marché, l'innovation technologique et productive, et face à la quête permanente de la performance par les entreprises, l'accent est mis sur le management, notamment le management des ressources humaines (Alazard & Separi, 2007). Les directeurs ressources humaines se sont retrouvés sous pression, étant que plusieurs chercheurs ont traités le rôle crucial du capital humain (ressource rare, difficilement imitable et créatrice de valeur ajoutée (Wright & Boswell, 2002)) dans le succès des entreprises. Toutefois, la question de la mesure de sa contribution à la performance des entreprises a persisté jusqu'à la naissance du contrôle de gestion sociale comme étant une composante et une extension du contrôle de gestion et un outil incontournable de mesure de la contribution des ressources humaines à la performance des organisations. (Martory, 2018)

Au Maroc, cette thématique demeure peu exploitée par les chercheurs. Comme illustration, nous avons répertoriés dans le tableau ci-dessous l'ensemble des publications traitant le contrôle de gestion sociale au Maroc et qui sont en quasi-totalité des travaux théoriques.

❖ **Tableau 1 : synthèse des recherches en contrôle de gestion sociale au Maroc**

Auteurs et date de publication	Titre de l'article/thèse	Titre de la revue	résumé
Guerraou Sanae et El Amili Omar (2020)	Le contrôle de gestion sociale un outil incontournable pour le succès d'un projet de transformation d'une entreprise : revue de littérature	Revue internationale du chercheur	Un article théorique qui présente le contrôle de gestion sociale comme un outil indispensable pour le succès d'un projet de transformation au sein des entreprises
El Ghazail M'hamed et El Idrissi Rkia (2020)	L'apport du contrôle de gestion sociale à la mesure de la performance du capital humain : revue de littérature	Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit	Un article théorique qui présente l'importance du capital immatériel et l'apport du contrôle de gestion sociale dans le pilotage de sa performance
Guerraou Sanae et EL Amili Omar (2020)	L'apport du contrôle de gestion sociale dans l'amélioration de la performance des coopératives : revue de littérature	Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit	Un article théorique qui présente l'importance et la valeur ajoutée de la fonction du contrôle de gestion sociale dans les coopératives

Maskini Najat (2018)	Le contrôle de gestion sociale : principes et outils	Revue marocaine du contrôle de gestion	Article théorique traitant les principes, les objectifs et les outils du contrôle de gestion sociale
El Idrissi Rkia (2017)	Le contrôle de gestion sociale dans les PME	Revue Contrôle, comptabilité, Audit	Article théorique traitant les spécificités du contrôle de gestion sociale dans les PME
Mjidila Botaina, Akhlaffou Mohamed, Elwazani Youssef, Souaf Malika (2017)	L'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 & Finance d'Organisation	Article théorique qui présente le contrôle de gestion sociale et son impact sur les entreprises privées et publiques
El Baqqaly Sidi Ahmed (2017)	L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises « cas des entreprises marocaines »	Université François – Rabelais de Tours	Thèse de doctorat traitant suivant une approche contingente les facteurs qui influencent la pratique du contrôle de gestion sociale et par conséquent la performance de l'entreprise.

Source : élaboré par nos soins

De ce fait, notre recherche vient éclaircir de mieux ce concept en traitant la problématique suivante « **Quels sont les pratiques du contrôle de gestion sociale (CGS) qui influencent l'amélioration de la performance financière des entreprises ?** ». Nous répondrons ainsi sur les questions de recherches suivantes :

- Quelles sont les pratiques des ressources humaines (RH) appliquées par les entreprises marocaines? Et quel est leurs niveau d'importance au sein de l'organisation ?
- Quel est le niveau de pilotage de ces pratiques RH ? soit, quel est le niveau d'implémentation de la fonction contrôle de gestion sociale au sein des entreprises marocaines ?
- Quel est le profil du contrôleur de gestion sociale dans les entreprises marocaines ?
- Quel est le niveau de performance sociale des entreprises marocaines ?
- Quelles sont les pratiques RH pilotées (faisant objet du contrôle de gestion sociale) qui influencent l'amélioration de la performance financière ?

- Quel est le lien entre le contrôle de gestion sociale et la performance ?

Pour cela, nous présenterons dans un premier temps un état des lieux du concept GRH et du contrôle de gestion sociale (section 1). Nous déterminerons les définitions qui ont servi de base pour notre recherche. Dans un second lieu, nous enchaînerons avec une présentation de notre variable expliquée « la performance » et nous présenterons les différentes approches théoriques traitant le lien entre la GRH et la performance pour pouvoir définir les relations entre nos variables (section 2). Dans un troisième temps, nous présenterons notre modèle de recherche et nos hypothèses formulées (section 3).

1. Etat des lieux du concept GRH

1.1. Evolution de la GRH

La fonction des ressources humaines (RH) a connu une forte mutation au fil du temps. Elle est passée d'une fonction qui assure le maintien de l'ordre au sein de l'organisation à un partenaire stratégique et un acteur incontournable dans l'amélioration de la performance de l'organisation.

Selon MacDuffie (1995) la Gestion des ressources humaines (GRH) impacte positivement la productivité. Pour Becker et Gerhart (1996), elle 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. D'autres chercheurs comme Baron et Kreps (1999) se limitent aux tâches administratives et accordent une ample importance (paie, gestion des dossiers du personnel, traitement des problèmes juridiques, gestion des contrats de travail... etc) et mettent les tâches stratégiques en deuxième rang.

De ce fait, nous concluons que la GRH a longtemps suscité l'intérêt des chercheurs et a fait objet de plusieurs études que Wright et Boswell (2002) ont répertorié pour aboutir à une classification de 4 catégories. En effet, ils ont classé les études réalisées dans le domaine de la GRH selon le nombre de pratiques étudiées et le niveau d'analyse. Concrètement, ils ont identifié 4 champs de recherches en GRH à savoir : des recherches portant sur une seule pratique RH au niveau des individus ; des recherches portant sur une seule pratique RH au niveau de l'organisation ; des recherches portant sur des pratiques multiples au niveau des individus ; et des recherches portant sur des pratiques multiples au niveau de l'organisation. Ces deux dernières catégories sont reconnues sous l'appellation « GRH-PERFORMANCE ». Ainsi, les niveaux d'analyse identifiés sont communément reconnus comme « les recherches

unidimensionnelles » pour les recherches portant sur les individus, et « les recherches pluridimensionnelles » pour les recherches portant sur l'organisation.

De part sa dénomination (Gestion du travail, Administration du personnel, Gestion des ressources humaines, gestion stratégique des ressources humaines), la GRH a changé même de définition et ce selon son contexte d'évolution. Marciano (1995), a identifié trois familles de définitions de la GRH, à savoir : une première famille qui représente la GRH moderne, où les employés sont considérés comme « des ressources organisationnelles précieuses, plutôt que des dépenses que le service du personnel devrait réduire au minimum ». Les chercheurs de cette première famille sont principalement Bakke (1958), Drucker (1954), Lewin (1991), et Schuler (1990). La deuxième famille, quant à elle, considère la GRH comme « la gestion des employés par un personnel spécialisé » et donc l'existence « d'un ensemble de pratiques permettant l'utilisation efficace des travailleurs ». Nous parlons plutôt des « *Best practices* ». La troisième famille représente la GRH traditionnelle définie comme « une forme sophistiquée d'évitement syndical et une méthode camouflée de contrôle managérial ».

Notre étude s'inscrit dans la première famille de définitions, considérant ainsi les ressources humaines comme « un élément essentiel à la compétitivité et la performance organisationnelle » (Bayad & Liouville, 1998, p. 5) et par conséquent la GRH constitue un principal levier de performance et un atout concurrentiel (Le Louarn & Wils, 2001, p. 670)

Elle est selon Autissier et Simonin (2009), « un acteur de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Une partie prenante de la vie de l'organisation et de la déclinaison opérationnelle de ses ambitions ». Son objectif s'inscrit dans une logique de gestion ce qui induit les notions d'analyse, de prise de décision, de mise en œuvre et de contrôle.

Dans leur ouvrage « mesurer la performance des ressources humaines », Autissier et Simonin (2009) ont présenté une définition opérationnelle à la GRH, qui se veut la plus exhaustive qui existe en matière d'activités de la fonction RH « c'est un référentiel des activités de la fonction RH ». Ils ont défini le périmètre de la fonction RH à travers 5 domaines, 20 pratiques et 80 activités. (Autissier & Simonin, 2009, p. 72)

Dans notre recherche, nous allons nous baser sur ces 20 pratiques RH afin de mesurer en premier lieu le taux d'activité de la GRH des entreprises marocaines et dans un second, le taux de pilotage de ces pratiques qui n'est autre que le niveau d'implantation de la fonction « contrôle de gestion sociale » que nous présenterons plus tard.(figure 2)

1.2. Les pratiques RH et leurs pilotages

Plusieurs chercheurs ont identifiés les pratiques RH à introduire au sein de l'entreprise. Toutefois, « **Recruter, former, rémunérer et administrer** » sont des pratiques qui peuvent être définies comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historique de celle-ci » (Autissier & Simonin, 2009, p. 53)

Les pratiques RH présentées par Autissier et Simonin (2009) sont : Veille et audit social, Gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences (GPEC), contrôle de gestion sociale (CGS), Système d'information des ressources humaines (SIRH), masse salariale, recrutement, formation, évaluation, mobilité, contrat de travail, gestion du dossier administratif, gestion du temps, paye, respect du code de travail, dialogue social, contribution sociale et culturelle, environnement de travail, communication et marketing RH, gestion de la transformation, motivation et implication et finalement la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE).

Autrement, « ce sont les pratiques qu'une fonction RH est censée réaliser » (Autissier & Simonin, 2009, p. 87). Toutefois, compte tenu de l'aspect de contingence, pas toutes les entreprises ne sont censées adopter toutes les pratiques sus citées pour être performante.

De cela et afin d'évaluer la fonction RH, Autissier et Simonin (2009) ont procédé à l'évaluation des activités RH existantes dans l'entreprise suivant deux indicateurs à savoir l'existence et l'importance. En effet, l'absence d'une pratique qui n'est pas importante n'aura pas un effet sur l'entreprise tel qu'une pratique inexistante mais déclarée importante.

Suivant la même logique, nous allons procéder à l'évaluation de la fonction RH des entreprises au Maroc en premier lieu, ensuite nous chercherons à évaluer le degré de pilotage de ces pratiques RH en identifiant le nombre d'activité du contrôle de gestion sociale pratiquée pour chacune des pratiques RH jugées existantes dans l'entreprise. et nous relèverons par la suite les meilleures pratiques du contrôle de gestion sociale qui impactent positivement la performance financière de l'entreprise.

En effet, le pilotage de la fonction RH comme a été défini par Autissier et Simonin (2009) :

Permet de bâtir des tableaux de bord tant quantitatifs que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe dans la phase d'analyse à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une entreprise. Il apporte une valeur ajoutée clé dans les prises de

décision de la direction sur les stratégies RH. D'autant plus qu'une fois la photographie des atouts et points de faiblesse connus en termes de ressources humaines, l'entreprise peut se mesurer au marché à travers des études et des analyses, et adapter son plan d'actions RH. C'est une pratique qui s'appuie sur un système d'information fiable. (Autissier & Simonin, 2009, p. 73)

De cela, pour eux, le contrôle de gestion sociale s'effectue à travers l'élaboration du budget de la fonction RH, la construction des Tableau de bord de la fonction RH (TDB sociaux), la réalisation des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise, et finalement la construction du bilan social.

Dans notre recherche, nous avons énumérés ces activités pour aboutir à une classification du niveau de maturité de la fonction Contrôle de gestion sociale.

En effet, nous avons considéré la réalisation du budget comme « un niveau minimaliste », la construction d'un tableau de bord sommaire réfère à un « niveau restreint », la construction des tableaux de bord avancée réfère à un « niveau développé », tandis que le calcul des indicateurs de mesures et l'élaboration du bilan social réfère à un « niveau exhaustif ».

Avant d'entamer la deuxième partie de notre modèle de recherche, Il s'avère judicieux de présenter le contrôle de gestion sociale, comme l'a défini d'autres chercheurs pionniers dans la matière. Pour Bernard Martory (figure incontournable du CGS en France, auteurs de plusieurs ouvrages en GRH et en gestion sociale spécifiquement) le contrôle de gestion sociale est « une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. 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 ». (Martory, 2018, p. 6). Il est aussi un outil de pilotage socio-économique permanent qui réconcilie contraintes financières, modes de prévision, et gestion sociale au sein de l'entreprise (Peretti & Pièment, 2013). Il est à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction des ressources humaines. (Collin, 2019). C'est une fonction qui accompagne la direction des ressources humaines dans l'atteinte de ses objectifs en lui fournissant les indicateurs de mesures et les outils permettant le pilotage des ressources humaines.

Pour Martory (2018), les pratiques du contrôle de gestion sociale (tableau 2) sont ainsi scindées sur deux niveaux : un niveau stratégique et un niveau opérationnel.

❖ **Tableau 2 : Démarches et méthodes du contrôle de gestion sociale**

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

Source : (Martory, 2018, p. 9)

2. Fondements théoriques de la « GRH-PERFORMANCE »

2.1. La performance : un concept polémique

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 qui nécessite 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, p. 14)

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).

Ainsi, Une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permettra de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise afin qu'il soit valorisé, motivé et attaché à l'entreprise. (Colot & Bughin, 2008) ; repris par (Guerraou & Elamili, 2020, p. 12)) c'est un outil qui permet à la direction RH de gagner en crédibilité. De ce fait, la performance sociale met le capital

humain au cœur de ses préoccupations. Les employés d'une entreprise qui affiche une performance sociale élevée sont motivés, compétents, fidèles et performants.

L'évaluation du degré de performance sociale d'une entreprise comporte par nature une part importante de subjectivité, tant au niveau du ressenti des dirigeants que de celui des différentes catégories de collaborateurs.

Dans la présente recherche nous retiendrons certains indicateurs de mesure utilisés par le *Global Reporting Initiative* (2015)¹, à savoir : le taux de maintien du personnel en place dans l'entreprise, la participation des employés dans les décisions en matière de management, le nombre d'accident de travail, d'absentéisme et de maladie professionnelle, les salaires concurrentiels par rapport aux autres entreprises, le respect du nombre d'heure de formation, le rapport entre le budget de formation et le coût d'exploitation annuel, la mise en œuvre des programmes de gestion des compétences et formation continue, pourcentage des évaluations de rendement et de développement de carrière, le climat social au sein de l'entreprise.

La performance financière, quant à elle, est mesurée selon Bourguignon (1995), à travers des critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.

Il est à dire qu'elle dispose de plusieurs autres indicateurs de mesure. Parmi eux, nous retiendrons les indicateurs comptables suivants : la rentabilité financière (ratio de rentabilité des fonds propres ROE), la rentabilité économique (taux de rendement du capital investi ROA), la rentabilité commerciale (Retour sur les ventes ROS), et la fidélité des clients.

La relation entre la performance sociale et la performance a fait l'objet de plusieurs études. Certaines ont dégagé une relation positive, d'autres ont dégagé une relation négative. Il y'en a même celles qui ont révélé une absence de relation entre elles. Preston et O'bannon (1997) ont rassemblée l'ensemble des relations existantes entre la performance sociale et la performance financière, que nous présenterons dans le tableau ci-dessous.

¹ Une ONG née en 1997, constituée pour établir un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable. <https://youmatter.world/fr/definition/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignes-directrices/>

❖ **Tableau 3 : les différentes relations Performance sociale-performance financière répertoriées par Preston et O'Bannon (1997)**

RELATIONS LINEAIRES			
Signe de la relation	Origine de l'interaction		
	PS → PF	PF → PS	PS ↔ PF
Positive	Hypothèse de l'impact social	Hypothèse des fonds disponibles	Synergie positive
Négative	Hypothèse de l'arbitrage	Hypothèse de l'opportunisme	Synergie négative
RELATIONS NON LINEAIRES			
Formes de la relation		Concave (U inversée)	Convexe (U)
RELATIONS NEUTRES			
Relations indirectes		Absence de relation (indépendance mutuelle)	

Source : (El Yaagoubi, 2019, p. 77)

Dans notre travail, nous suivrons les partisans de la relation positive entre la performance sociale et la performance financière.

2.2. Le lien « GRH-PERFORMANCE »

Les études réalisées dans le cadre de la GRH-PERFORMANCE, et qui font partie du courant « Gestion stratégique des Ressources humaines » (GSRH), ont été répertoriées par Delery et Doty en 1996. Ils les ont répartis en trois catégories d'approches théoriques, à savoir : l'approche universaliste, l'approche contingente, et l'approche configurationnelle. (Bayad & Liouville, 2001, p. 4). Nous présenterons l'approche universelle étant qu'elle est l'approche adoptée dans notre travail.

L'approche universelle, reconnue comme la plus simple des approches, stipule l'existence d'une seule pratique ou plusieurs pratiques (grappes) qui conduisent l'entreprise à la performance et par conséquent cette dernière se procure un avantage compétitif à travers l'adoption de cette pratique à l'égard des autres entreprises qui délaissent cette dite pratique. La relation entre cette meilleure pratique et la performance est appelée « *one best way* ». les meilleures pratiques sont ainsi appelées « High Performance Work system ». Les partisans de cette approche sont principalement, Delery et Doty (1996), Delaney et Huselid (1996), Pfeffer (1994). « L'approche universaliste reconnaît que la GRH est capable de constituer l'avantage compétitif de l'entreprise en développant des RH hautement compétentes. De ce fait, les entreprises qui développent de telles ressources se voient conférer un avantage par rapport à leurs concurrents. » (ELBAQQALY, 2017, p. 99) c'est ainsi de la même logique que nous

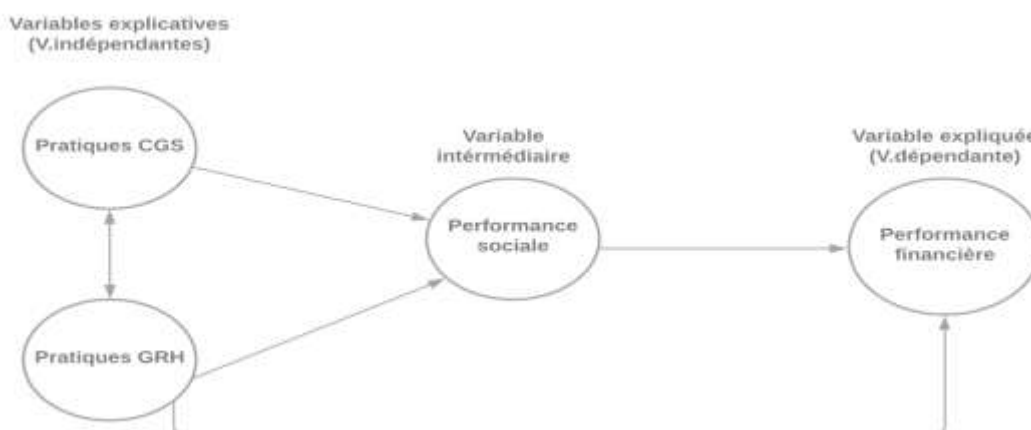
construirons la relation entre notre variable expliquée « la performance financière » et nos variables explicatives « les pratiques GRH » et « les pratiques CGS ». nous supposons l'existence des meilleures pratiques contrôle de gestion sociale qui mèneront à une amélioration de la performance de l'entreprise et nous testerons empiriquement cette liaison. Nous nous sommes basés ainsi sur les études empiriques des chercheurs tels que Huselid (1995) , Becker et Huselid (1998) , Delery et Doty (1996) , Barraud-Didier (1999), Collin et Allen (2006) qui ont supposé l'existence d'une relation positive entre les pratiques GRH et la performance financière et ceux de Barraud-Didier, et Guerrero et Igalens, 2003) qui ont confirmé le lien positif entre les pratiques GRH et la performance sociale de l'entreprise. Etant que le contrôle de gestion sociale est le pilotage des pratiques GRH nous supposons un lien positif entre les pratiques GRH et la performance (sociale et financière) des entreprises en premier lieu, et dans un second nous procéderons au test empirique. Ceci confirme l'importance et le rôle de l'approche universelle dans la possibilité de démontrer empiriquement la relation positif entre le facteur humain et la performance de l'organisation et ce moyennant un taux élevés de significativité.

3. Modèle conceptuel de la recherche et hypothèses

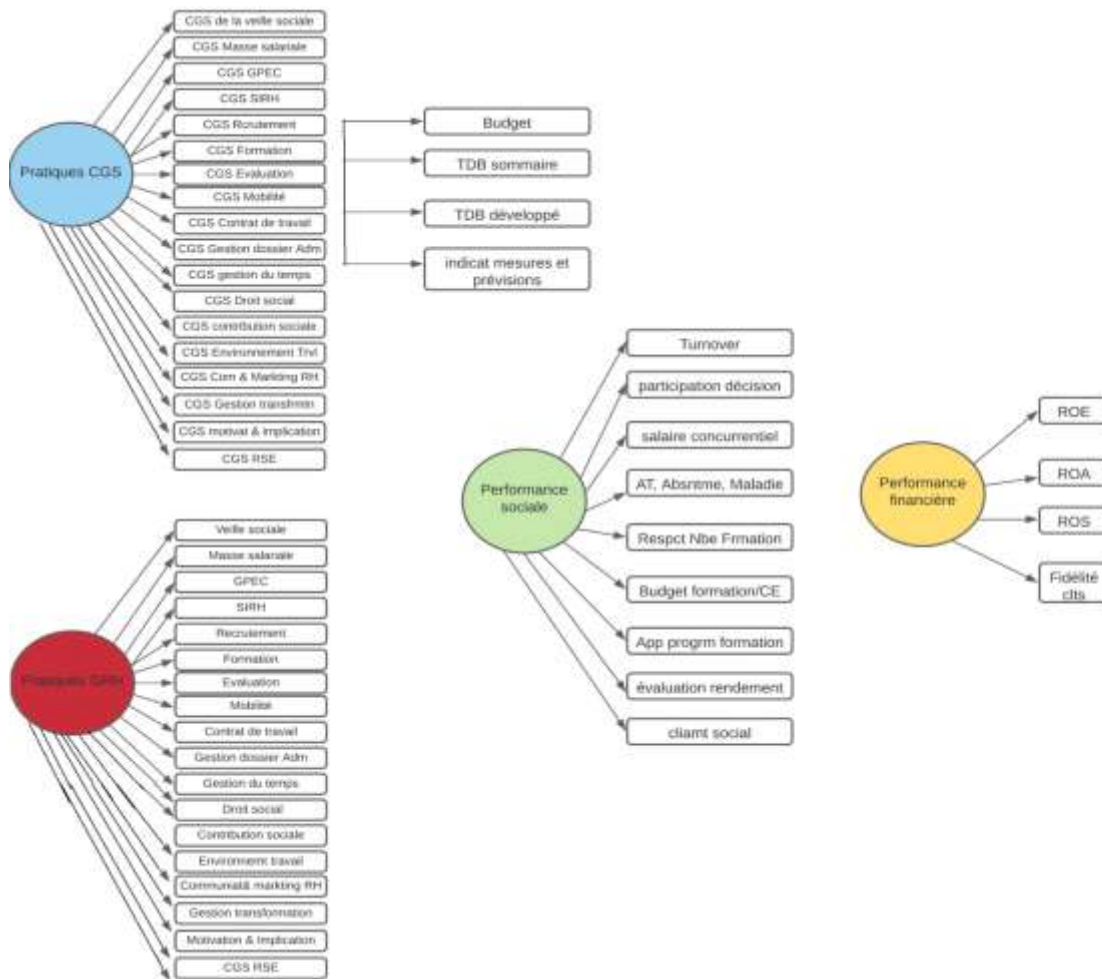
3.1. le modèle conceptuel de la recherche

À travers la littérature présentée ci-dessus, nous avons pu établir notre modèle conceptuel de recherche, que nous présenterons d'une façon agrégée (figure 1) afin de mieux présenter les liaisons entre les variables et d'une façon détaillée pour démontrer les variables de mesures et les dimensions des variables explicatives (figure 2).

❖ Figure 1 : modèle conceptuel sommaire



Source : élaboré par nos soins

❖ **Figure 2 : modèle conceptuel de la recherche**

Source : élaboré par nos soins

3.2. les hypothèses de la recherche

Ainsi, nous avons pu formuler les hypothèses suivantes :

- 1) le niveau de développement de la fonction contrôle de gestion sociale dépendrait du niveau de développement de la fonction des ressources humaines au sein des entreprises marocaines.
- 2) l'existence des pratiques du contrôle de gestion sociale au sein des entreprises marocaines influencerait positivement la performance de ces entreprises.
- 3) plus la performance sociale des entreprises marocaines est forte plus leurs performances financières augmenteraient

Conclusion

Le présent article se veut une revue de littérature traitant la problématique « **quels sont les pratiques du contrôle de gestion sociale qui influencent l'amélioration de la performance financière des entreprises marocaines ?** ». Nous avons essayé à travers la présentation de l'état des lieux des études théoriques et empiriques réalisées sur la GRH, la performance, et le contrôle de gestion sociale de cerner notre périmètre de recherche et d'élaborer notre modèle conceptuel. Nous avons ainsi pu formuler nos hypothèses de recherche que nous chercherons à confirmer ou infirmer à travers une étude empirique qui sera réalisées sur un échantillon de 300 entreprises sises au Maroc, parmi les plus performantes et qui détiennent un service RH dans leurs organigrammes.

Ainsi, suivant un raisonnement hypothético-déductif nous chercherons à porter réponse à notre problématique. La collecte des données s'effectuera à travers un questionnaire composé de 77 questions et adressé aux contrôleurs de gestion sociale, s'ils existent, ou aux directeurs/responsables ressources humaines.

De cela, comme toute recherche le présent article présente des limites dont principalement le manque de validation du modèle conceptuel dans le terrain. Toutefois, comme signalé précédemment, une étude empirique s'inscrit dans les perspectives de recherche.

Bibliographie

- Ait Razouk, A. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Université Nancy 2.
- Alazard, C., & Separi, S. (2007). *Contrôle de gestion, manuel et applications*. Dunod.
- Autissier, D., & Simonin, B. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Editions d'Organisation.
- Baron, J. N., & Kreeps, D. M. (1999b). Consistent Human Resource Practices. *California Management Review* , 41 (3), pp. 29-53.
- Barraud-Didier, V. (1999). Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise: le cas des pratiques de mobilisation. *thèse pour le Doctorat en sciences de Gestion* . Université Toulouse 1.

Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines* , 47 (2), pp. 2-13.

Bayad, M., & Liouville, J. (1998). Human resource management and performances: Proposition and test of causal model. *Human System Management* , 17 (3).

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.

Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion* (éd. 4). Dunod.

Bourguignon, A. (1995, Juillet-Aout). peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité* , pp. 61-66.

Collin, E. (2019). *Le contrôle de gestion sociale: effectifs et masse salariale, frais de personnel, couts de la fonction RH* (éd. 3). Gereso.

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* , 39 (4), p. 802.

El Ghazail, 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, Décembre). Le contrôle de gestion sociale dans les PME. *Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit* (3), pp. 475-490.

El Yaagoubi, J. (2019). impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière. laboratoire de recherche : Entrepreneuriat et Management des Organisations: Université sidi mohammed Ben Abdellah.

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.

Guerraou, S., & Elamili, O. (2020). l'apport du contrôle de gestion sociale dans l'amélioration de la performance sociale des coopératives: revue de littérature. *Revue du contrôle comptabilité audit* , 4 (2), pp. 302-319.

Guerraou, S., & ElAmili, O. (2020). Le contrôle de gestion sociale un outil incontournable pour le succès d'un projet de transformation d'une entreprise: Revue de littérature. *Revue Internationale du chercheur* , 1 (3), pp. 414-437.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* , 38 (3), pp. 635-672.

Le Louarn, J. Y., & Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Liaisons.

MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance organization. *Industrial & Labor Relations Review* , 48 (2), p. 197.

Marciano, V. M. (1995). The origins and development of human resource management. *Academy of Management*.

Martory, B. (2018). *Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances* (éd. 9). Vuibert.

Maskini, N. (2018). Le contrôle de gestion sociale: principes et outils. *la Revue Marocaine de Contrôle de Gestion* (1).

Mjidila, B., Akhlaffou, M., Elwazani, Y., & Souaf, M. (2017). L'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).

Peretti, J. M., & Piètrement, G. (2013). *La gestion de l'information sociale*. Vuibert.

Preston, L. E., & O'Bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: a typologie and analysis. *Business and society* , 36, pp. 419-429.

Sutter, P. E. (2011). *le manager hiérarchique. y a-t-il un pilote dans l'organisation?* Editea.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM : A review and synthesis of micro and macro human resource management. *Journal of Management* , 28 (3), p. 247.