



Le contrôle de gestion sociale un outil incontournable pour le succès d'un projet de transformation d'une entreprise : Revue de littérature

Social management control an essential tool for the success of a business transformation project: Literature review

GUERRAOU Sanae

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion

Maroc

guerraou@gmail.com

EL AMILI Omar

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion

Maroc

o.elamili@uiz.ac.ma

Date de soumission : 28/08/2020

Date d'acceptation : 14/09/2020

Pour citer cet article :

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 «Volume 1 : Numéro 3» pp : 414 - 437



Résumé

Aujourd'hui, les statistiques ont largement confirmé l'urgence et la nécessité de la transformation des entreprises afin de préserver leurs pérennités et leurs places dans le marché. Toutefois, le taux d'échec des projets de transformation est aussi alarmant. Plusieurs causes sont à l'origine de cet échec, notamment la mauvaise intégration du facteur humain. Le présent article s'inscrit dans ce sens, avec objectif de clarifier à travers une revue de littérature le rôle de la fonction du contrôle de gestion sociale dans l'accompagnement de l'entreprise généralement et de la direction des ressources humaines particulièrement dans un projet de transformation. Il portera réponse à l'échec des projets de transformation en mettant en exergue le rôle crucial et incontournable que pourra jouer le contrôleur de gestion sociale dans le succès d'un projet de transformation. Ainsi, nous mettrons l'accent sur la relation performance sociale et performance financière dans la mesure où pour réaliser une performance financière aujourd'hui, il est primordial de privilégier le capital humain et mesurer sa contribution dans la performance de l'entreprise.

Mots clés : Contrôle de gestion sociale ; agent de changement ; transformation des entreprises ; conduite du changement ; performance sociale

Abstract

Today, statistics have largely confirmed the urgency and necessity of the transformation of companies in order to preserve their durability and their place in the market. However, the failure rate of transformation projects is also alarming. Several causes are at the root of this failure, notably the poor integration of the human factor. This article is part of this approach, with the aim of clarifying, through a review of the literature, the role of the social management control function in supporting the company in general and the human resources department in particular in a transformation project. It will respond to the failure of transformation projects by highlighting the crucial and unavoidable role that the social management controller can play in the success of a transformation project. Thus, we will focus on the relationship between social performance and financial performance, since in order to achieve financial performance today, it is essential to focus on human capital and measure its contribution to the company's performance.

Keywords: social management control; transformation companies; business transformation; social performance; change management



Introduction

Dans un monde en perpétuel développement, qui connaît un accroissement rapide de la technologie, une intense concurrence entre les entreprises, une émergence des attentes sociétales et des besoins des nouvelles générations, la nécessité du développement et de réforme est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, à défaut, ces derniers tomberont dans l'oubli et connaîtront la faillite. Des chiffres alarmants dégagés par Fortune stipulent que plus de 50% des entreprises figurant dans la liste Fortune 500 en 2000 ont disparus. Ils n'ont pas pu survivre à la tempête de transformation digitale. Ainsi, John Chambers, ancien Président exécutif-Cisco System rajoute qu'au moins 40% de toutes les entreprises mourront au cours des dix prochaines années si elles ne trouveront pas moyen de changer l'ensemble de l'entreprise pour s'adapter aux nouvelles technologies. Selon une étude mondiale effectuée en 2017 par Couchbase, les entreprises s'attendent à être absorbées ou à cesser leurs activités si elles ne suivent pas. Quatre entreprises sur cinq pensent que la transformation digitale les rendra obsolètes. La transformation aujourd'hui est la pierre angulaire qui met en danger la pérennité des entreprises et par conséquent leurs performances. Dans ce sens, en matière de transformation digitale Mignot (2019) affirme que « La Transformation Digitale n'est pas une mode passagère, un signal sur un radar ou une petite vague. C'est un tsunami ».

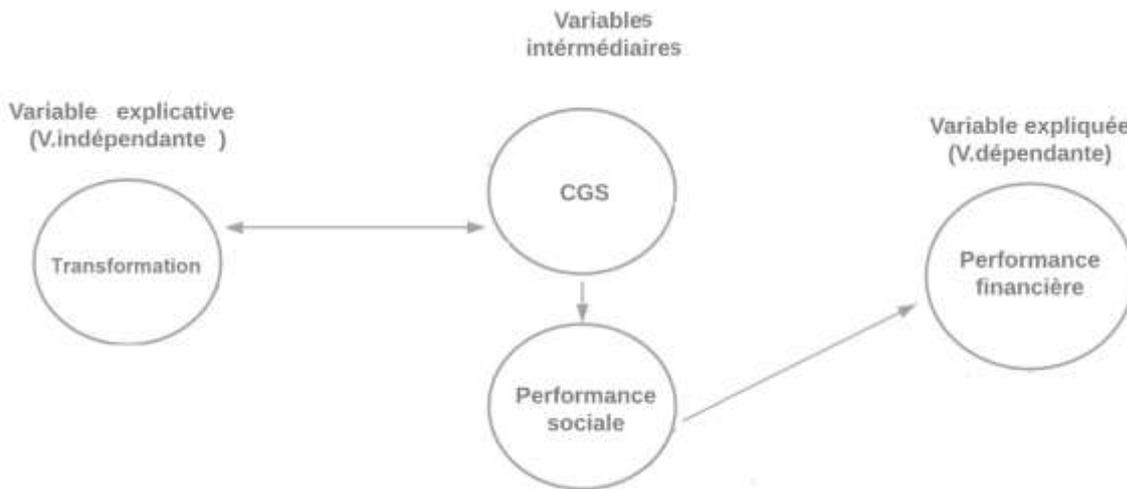
Toutefois, il incombe de dire que le taux d'échec des entreprises ayant procédé à la transformation est aussi alarmant (généralement supérieur à 50%). En effet, les entreprises se trouvent face à plusieurs contraintes et défis tout au long du processus de changement. A cet égard, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la conduite de changement (Collerette ; Greiner ; Regout ; Gagnon ; Autissier ; Tonnelé), et aux facteurs clés de succès d'une transformation d'entreprise.

Le présent article s'inscrit dans ce sens, il est ainsi une revue de littérature qui mettra en avant la transformation, ses défis et ses facteurs clés de succès dans un premier lieu, et en second, nous essayerons d'apporter réponse aux difficultés de gestion d'une transformation au sein d'une entreprise via l'exploitation de « **la fonction contrôle de gestion sociale** ». Comme a souligné, Barraud-Didier Valérie, Guerrero Sylvie. et Igalens Jacques (2003) : « la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines. » (Repris par Bertrand Sogbossi Bocco, 2010). Par ailleurs, notre problématique de

recherche serait : **Quel est le rôle de la fonction du contrôle de gestion sociale dans la réussite d'un projet de transformation d'une entreprise ?**

Nous avons ainsi schématisé la relation entre nos concepts comme suit (figure 1) :

❖ **Figure 1 : modèle conceptuel de la recherche**



Source : élaboré par nos soins

La réponse sur notre problématique se fera graduellement suivant deux sections. La première présentera une lecture approfondie dans les différentes approches et définitions de la notion transformation et sa relation avec la performance et la gestion des ressources humaines (section 1). Tandis que dans la deuxième section, nous enchaînerons avec une présentation du contrôle de gestion sociale et nous mettrons l'accent précisément sur sa contribution dans la réussite d'un projet de transformation d'entreprise (section 2).

1. La transformation des entreprises : une nécessité pour leurs pérennités

1.1. La transformation : Définitions, approches et difficultés

Le terme « Transformation », dans son contexte managérial, signifie « un processus au cours duquel un système passe d'un état à un autre pour prendre une nouvelle configuration » (Autissier, Johson & Metais-Wiersch, 2018). La notion de transformation reflète ainsi un processus long visant de substituer un modèle économique ancien par un nouveau afin de réaliser un rééquilibrage économique (Besson et al., 2011). Concrètement, il s'agit d'émerger vers de nouvelles dimensions, adopter de nouveaux paradigmes, réaliser une panoplie de changements opérationnels sur le moyen terme (5ans). On distingue cinq types de



transformations: les transformations culturelles, générationnelles, digitales, organisationnelles et managériales. (Quérat-Hément, 2016).

La transformation inclut la notion de complexité, d'innovation et d'incertitude. En effet, elle est « un processus d'exploration d'une complexité qui se dévoile progressivement dans l'action et par l'action. » (Besson et al, 2011), ainsi qu'un processus d'exploration de nouvelles techniques et outils afin de transformer les comportements, les métiers, les produits, l'organisation et la stratégie de l'entreprise. Quant à la notion d'incertitude, elle est liée aux résultats de la transformation, et de cela, « la transformation est un processus radicalement incertain quant à son résultat mais également quant à son processus, ne fut-ce qu'en raison de sa durée et de ses risques » (Besson et al, 2011). Toutefois, on ne peut parler de la « transformation » sans aborder la notion de « changement » et de « réforme ».

Selon Autissier, Johson et Metais-Wiersch (2018), le changement c'est « l'accompagnement d'un projet avec des objectifs et un planning dédiés ». C'est un projet avec des objectifs à court terme (6 à 24 mois). Tandis que la transformation, c'est « l'accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence et d'ancrage ». Le passage du changement vers la transformation a eu lieu avec la révolution digitale à partir du 2012, notamment avec la croissance exponentielle des changements. En effet, le changement est passé d'un statut d'événement exceptionnel et bien circonscrit dans le temps à celui de phénomène faisant partie intégrante de la vie des entreprises. Il s'agit aussi selon Storhaye, (2016) d'abandonner le concept de modèle « Model » au profit de celui de configuration « Pattern ». Nous parlons aussi d'une logique micro pour indiquer le changement et d'une logique macro pour indiquer la transformation. Pour Kurt Lewin (1951), (repris par Autissier, Johson & Metais-Wiersch, 2018), le processus de changement comprend trois phases : la prise de conscience (dégel), la mise en mouvement de l'organisation (mouvement), et la stabilisation de la nouvelle organisation (regel). La réforme, quant à elle, est un ensemble de critiques analytiques et/ou idéologiques à l'égard du système existant en vue de son remplacement dans une logique de concurrence. (Autissier, Johson & Metais-Wiersch, 2018), tandis que la transformation consiste à prendre en compte et à activer, en plus de la réforme, la partie « chaude » de l'organisation à savoir les composantes humaines, qu'elles soient matérielles ou immatérielles comme la culture et les valeurs. (Lefèvre, 2014).

A partir des travaux de Lewin dans les années 1940 jusqu'à nos jours, nous pourrions envisager cinq approches du changement et de la transformation (Autissier, Johson & Metais-



Wiersch, 2018). Il s'agit premièrement de l'approche sociologique des années 1950 (résistances au changement et focus groupes), deuxièmement, l'approche instrumentale des années 1985 (leviers d'accompagnement du changement), troisièmement l'approche managériale des années 1995 (les managers comme relais du changement), quatrièmement l'approche collaborative internalisée des années 2005 (internalisation et développement des dispositifs collaboratifs), cinquièmement l'approche stratégique des années 2015 (organisation et pilotage globale de la transformation).

Aujourd'hui, les cycles stratégiques, technologiques et sociétaux sont de plus en plus rapides. La stratégie des entreprises est passée de 10 ans à des projets allant de 3 à 36 mois, les technologies se renouvellent tous les dix-huit mois conformément aux conjectures de Moore. (Autissier, Johson & Metais-Wiersch, 2018). L'entreprise se trouve contrainte à des changements permanents pour garder sa compétitivité. Ainsi, elle doit faire face à un enjeu majeur figurant dans la capacité de ses salariés à s'adapter aux changements. En effet, seules les entreprises ayant des collaborateurs qui s'adaptent rapidement aux changements obtiennent un résultat positif avec ses projets de changements effectués. Dans le cas échéant, plus elles se transforment moins elles sont productives. A cet effet, la capacité organisationnelle est devenue un avantage concurrentiel. Elle est évaluée suivant cinq déterminants à savoir la culture, la structure, le leadership, le potentiel humain et le contexte (Gagnon, 2011).

D'autres difficultés interviennent lors de la réalisation du changement, qui sont, selon Autissier, Johson et Metais-Wiersch (2018) de trois natures : La résistance au changement, la traduction opérationnelle des changements, et l'ancrage du changement dans les pratiques.

La résistance au changement est synonyme d'évitement. En effet, l'être humain confronté à une situation de malaise réagit de deux manières différentes, soit il passe à la résolution du problème soit à son évitement. Généralement, lorsqu'il s'agit de fournir beaucoup d'effort d'adaptation, le cas d'un changement complexe par exemple, le salarié procède par évitement. Kurt Lewin (1951), connu par ses travaux sur la résistance au changement et le focus groupe comme solution, considère que l'individu développe des phénomènes de résistance au changement qui s'expliquent par l'abandon des routines, la peur de l'inconnu et l'effort d'apprentissage. À cet effet, l'entreprise pourrait remédier à cette situation par l'explication et la pédagogie du changement, embarquer les parties prenantes au changement pour les rendre acteurs de ce dernier, faire vivre le changement par les salariés.



L'opérationnalisation des changements, quant à elle, est nécessaire dans la mesure où un changement détaillé et ficelé sous forme d'objectifs de réalisation et sous forme d'actions est moins facile à admettre et à appliquer. L'ancrage réfère à la pérennité du changement, « penser » changement ne suffit pas, ainsi, il ne faut pas qu'un changement perturbe la vie courante au sein de l'entreprise. Avant de se lancer dans un projet de transformation, il faut créer ses conditions de lancement et s'assurer pendant une durée significative que le changement perdure. A cet effet, les dispositifs d'évaluation du changement ont fait apparition donnant ainsi lieu à des actions de correction dans le cas échéant.

Quant à Besson et al, (2011), la difficulté d'un projet de transformation est issue de l'inertie organisationnelle qui est composée d'une inertie psychologique, sociocognitive, sociotechnique, économique, et politique. En effet, pour eux, « Transformer implique une double manœuvre : vaincre l'inertie organisationnelle d'une part ; explorer de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles pratiques d'autre part. Chacune de ces deux manœuvres repose sur un répertoire tactique dont la maîtrise conditionne le succès d'une transformation ».

1.2. Le lien Performance-Transformation ?

Après avoir évoqué les difficultés auxquelles sont contraintes les entreprises, il est primordial de démontrer le lien Transformation-Performance.

En effet, la multiplication par trois du nombre des changements en quinze ans (D'après une enquête menée par la Chaire ESSEC du changement et IPSOS en 2012/2013) démontre la participation accrue des entreprises dans le flux de transformation, et ce pour quête de la compétitivité et de la performance. La transformation est devenue ainsi une nécessité. La notion de changement est un objet gestionnaire tout comme la performance ou la motivation qui devait être pensé en termes de concepts, de théories, de méthodes, d'outils, de compétences et d'expériences (Autissier, Johnson & Metais-Wiersch, 2018). Dans le même sens, Dahan et al (2017) affirment qu'un projet de transformation comporte en général des aspects purement matériels tels que les nouveaux équipements, nouveaux procédés de fabrication et nouvelles techniques ; ainsi que des aspects organisationnels et comportementaux. Les trois sont étroitement liés.

De cela, la transformation et la performance des entreprises sont devenues étroitement liées dans la mesure où l'une impacte l'autre. « La transformation et les projets de changement constituent les nouveaux modes d'action pour que les intentions deviennent des



expérimentations, des actions et des résultats dans des temps restreints » (Autissier, Johnson & Metais-Wiersch, 2018). En effet, une bonne performance nécessite une transformation en continue pour la préserver « il faut que tout change pour que rien ne change » (Giuseppe Tomasi di Lampedusa.,1958). Ainsi la dégradation de la performance nécessite un projet de transformation pour la faire décoller à nouveau. Et pour toute entreprise, il faut performer pour garantir sa pérennité. Une étude élaborée par Capgemini Consulting et le MIT en 2012 a démontrée que les entreprises les plus matures en termes de transformation digitale seraient 26% plus performantes que la moyenne des entreprises de leur secteur.

La notion de « performance » est un terme large, flou et abstrait, appartenant aux mots dites « valises ». Plusieurs chercheurs ont tenté de la définir (Saury, 2014 ; Gagnon & Arcand, 2012 ; Pesqueux, 2004 ; Gilbert & Charpentier, 2004 ; Galambaud, 2002 ; Lorino, 2001 ; Louart, 1996 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Payette, 1988 ;). Selon Lebas (1995), « la performance n'existe pas de façon intrinsèque, elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport au contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps ». C'est un concept qui est largement utilisé dans le domaine de la gestion.(Guerraou & ElAmili, 2020). Sa définition la plus étroite est celle donnée par Lorino (2001), résumant la performance dans « l'atteinte des objectifs ».

Bourguignon (1995) (repris par Faridi & Latif, 2017), quant à elle, retient une définition de la performance suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition induit que la performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ; qu'elle est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples; qu'elle est, soit l'ensemble des étapes élémentaires de l'action, soit le résultat de l'action; qu'elle est subjective et dépend des référents choisis. Or, si la performance a été pour longtemps un concept unidimensionnel, centrée sur la seule dimension financière (Bourguignon, 1998), mesurée par le seul profit (Saulquin et al, 2007, repris par ISSOR, 2017), elle a fait l'objet de fortes critiques dans les dernières années (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Lebas, 1995) devenant ainsi un concept multidimensionnel, et complexe.

Aujourd'hui, la performance financière est étroitement liée avec la performance sociale. Cette dernière est devenue un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes. En effet, la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984), stipulant qu'il ne faut pas considérer les actionnaires comme seule et unique partie prenante a



largement renforcée le lien entre la performance sociale et la performance financière. Ceci à travers les approches théoriques qui se sont développées par la suite dont on cite principalement l'approche de la bonne gestion. Cette dernière considère qu'il existe une relation positive entre la performance sociale et la performance financière et ceci dans la mesure où les bonnes pratiques de gestion figurant dans les projets sociaux et environnementaux mènent à des relations positives avec les différentes parties prenantes ce qui permet à l'entreprise de gagner en compétitivité et en performance financière (Waddock & Graves, 1997 ; Freeman, 1984). Ainsi, en échouant à réaliser un impact social positif, l'entreprise verra ses coûts augmenter et ses profits diminuer (Cornell & Shapiro, 1987). Nous parlons de l'hypothèse de l'impact social stipulant qu'une bonne/mauvaise performance sociale génère une bonne/mauvaise performance financière.(à l'encontre de l'hypothèse des fonds disponibles, basée sur la théorie des ressources, stipulant que c'est la performance financière qui influence la performance sociale et ce dans la mesure où quand l'entreprise dispose des ressources financières excédentaires elle ose dépenser dans les projets sociaux pour but d'améliorer ses relations avec ses parties prenantes (Allouche & Laroche, 2005 ; Waddock & Graves, 1997)). Or, que signifie la notion de performance sociale ? Et quels sont ses indicateurs de mesure ?

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 » (Baggio & Sutter, 2017 ; repris par Touate & Benouna, 2019). Elle concerne le capital humain. En effet, les salariés d'une entreprise socialement performante sont motivés, compétents et fidèles. La performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité (Baggio & Sutter, 2013). Une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permette de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise afin qu'il soit valorisé et que l'employé soit motivé et attaché à l'entreprise. (Bughin et Colot, 2008 ; repris par Guerraou & ElAmili, 2020). Dans le même sens, Le Louarn et Wils, (2001) considèrent la performance des ressources humaines comme l'influence des actes de gestion sur les personnes au travail, sur leurs attitudes et comportements.

À l'instar de toute performance, la mesure de la performance sociale fait aussi polémique. En effet, étant qu'elle est l'outil qui permettra à la direction des ressources humaines de gagner en crédibilité et d'obtenir les moyens d'offrir à leur organisation une gestion des ressources



humaines à valeur ajoutée qui contribuera à faire la différence sur le plan du succès organisationnel (Beaupré, 2004), plusieurs chercheurs ont tenté de la mesurer (Martory, 2018 ; Autissier et Simonin, 2009 ; Morin et al, 1995 ; Marmuse, 1997), outre les organisations qui ont essayé de publier des référentiels contenant des indicateurs de mesure de la performance sociale (Global reporting initiative, cabinet KLD, ...). La performance sociale de l'entreprise est appréhendée selon Marmuse (1997) (repris par Bertrand Sogbossi Bocco, 2010) par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turnover, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions. Pour Morin et al (1996), la performance sociale est mesurée par la mobilisation des salariés (taux de roulement, taux d'absentéisme), le climat de travail (taux de participation aux activités sociales, taux de maladie, taux d'accidents, ratio d'actes déviants, nombre de jours perdus suite un arrêt de travail, qualité des relations de travail), le rendement des salariés (chiffre d'affaires par salarié, bénéfice avant impôt par salarié), et le développement des salariés (excédent du taux masse salariale consacrée à la formation, effort de formation, mobilisation interne des salariés). Le Global Reporting Initiative, quant à lui, mesure la performance sociale à travers des indicateurs d'emploi et de travail décent (Rendement, politique, information contextuelles), l'emploi (effectif total, par type et par région, le roulement du personnel et les avantages sociaux offerts aux employés à temps plein), les relations entre la direction et les salariés (employés couverts par des conventions collectives, délais minimaux de préavis en cas de changements opérationnels), santé et sécurité au travail (pourcentage de l'effectif représentée dans les comités mixtes officiels en santé et sécurité au travail, programmes en cas de maladies graves, questions de santé et sécurité au travail couvertes par les conventions collectives), la formation et l'éducation (Formation par an et par employé, programme de développement de carrière et de perfectionnement des compétences, pourcentage des employés qui reçoivent régulièrement des évaluations du rendement et de leur développement de carrière) et finalement la diversité



et l'égalité des chances (composition des organes de gouvernance et répartition des employés par indicateurs de diversité).

1.3. La transformation et la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Passant d'une fonction portant sur le maintien de l'ordre au sein de l'organisation à une fonction de gestion des compétences, la fonction ressources humaines (RH) trouve sa définition et ses missions dans le contexte économique dans lequel elle évolue. En effet, dans le XIXème siècle avec la période d'industrialisation, elle portait le nom de « gestion du travail », ensuite avec les trente glorieuses (1940-1970), elle est devenue « l'administration du personnel », et à partir de 1970, avec la mondialisation, elle a pris le nom de « gestion des ressources humaines ». C'est une fonction qui a fait tant polémique concernant son efficacité, son rôle, et sa contribution dans la performance de l'entreprise. Toutefois, les études et les enquêtes ne cessent de la légitimer et lui porter justice. Selon le Baromètre 2015 de L'Usine Nouvelle – Deloitte de la compétitivité des entreprises françaises : « Le capital humain, et en particulier la motivation et le bien-être des salariés plébiscités comme levier clé d'amélioration de la compétitivité ». De même, encore plus tôt, Becker et al (1997) ; Barney (1991) affirment que dans une économie globale où l'innovation, la vitesse et la capacité d'adaptation sont des éléments cruciaux, les RH et leur mode de gestion sont devenues des enjeux très importants.

L'objectif de la GRH 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 (Autissier & Simonin, 2009). Dans ce sens, nous présenterons la définition donnée par les mêmes auteurs sus cité. C'est une définition opérationnelle, qui se veut la plus exhaustive qui existe en matière d'activités de la fonction Ressources Humaines. En effet, Ils ont défini le périmètre de la fonction RH à travers 5 domaines, 20 pratiques et 80 activités. La fonction des Ressources Humaines comprend : le pilotage RH (Veille et audit social, contrôle de gestion social, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Système d'information des ressources humaines), la gestion des carrières (Recrutement et intégration, Formation, évaluation, Mobilité et reclassement), la gestion administrative (Contrat de travail, gestion du dossier administratif, gestion du temps, Paye), la gestion des relations sociales (Droit social, Dialogue social, Contributions sociales et culturelles, environnement de travail), et le développement RH (Communication et marketing RH, Gestion de la transformation, Motivation et implication, Responsabilité sociale des entreprises).



Son rôle alors s'est élargi. Aujourd'hui la fonction RH participe à la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise en sachant mobiliser, aligner les ressources et les organisations sur les orientations données par la direction générale. Elle pilote aussi les projets à même de fidéliser, d'anticiper et de développer les ressources humaines, capital humain d'une entreprise (Autissier & Simonin, 2009). En effet, les travaux de Dave Ulrich en 1996 qui ont été repris par plusieurs chercheurs ont assigné quatre différents rôles à la fonction des ressources humaines, en fonction de ses missions (focalisation sur le processus ou l'individu) et de ses orientations (stratégique ou opérationnelle). Plus concrètement, elle est un expert administratif, un partenaire stratégique, un agent de changement, et un champion des salariés.

C'est principalement ce rôle d'agent de changement, que nous mettrons en valeur dans la présente recherche. En effet, Bien que la transformation intègre toutes les dimensions de l'organisation, le volet humain interpelle particulièrement la fonction RH. Cette dernière se retrouve au cœur de la transformation, Elle contribue alors à la capacité de changement de l'organisation (Ulrich, 1996) et à la préservation de la culture de l'entreprise. Outre l'accélération du processus d'innovation, de recrutement et de développement du leadership. Son rôle d'agent de changement consiste alors en « l'accompagnement à la transformation des organisations en adaptant l'organisation autour des postes de travail et des tâches » (Taieb, Jean-Pierre, 2016 ; repris par Faridi & Latif, 2017).

En revanche, elle se trouve face à quatre défis majeurs. Premièrement, sa contribution stratégique et prospective dans le succès d'un projet de transformation, deuxièmement, sa capacité à servir réellement ses clients (devenir une fonction Rh irréprochable et tournée vers le client avec une vision renouvelée de la performance des processus, quête des meilleures conditions de qualité, coûts et délais), troisièmement, sa maîtrise de l'information (la qualité de l'information est au cœur des processus RH, l'intelligence RH), et finalement sa maîtrise des risques (Strohaye, 2016). C'est dans cette perspective que le contrôle de gestion sociale a fait apparition, comme une extension du contrôle de gestion et un outil de mesure de la performance sociale, assurant ainsi le pilotage socio-économique de l'entreprise. Il fera l'objet de la deuxième partie, nous démonterons ainsi son rôle dans le succès d'un projet de transformation.

Néanmoins, il s'avère judicieux de présenter l'impact de la transformation digitale sur les métiers des ressources humaines avant d'entamer la deuxième partie. En effet, la direction des ressources humaines a connu la naissance de nombreux nouveaux métiers dus à la vague de



digitalisation. Autissier et Simonin (2009) ont déjà prévu l'arrivée d'un spécialiste du système d'information des ressources humaines « spécialiste SIRH », Compensation & Benefits manager « Comp&Ben », Responsable d'universités d'entreprise, et un Marketing RH. Aujourd'hui, « se vendre » n'est plus une affaire du salarié seulement, l'entreprise en fait partie, elle doit faire preuve d'attractivité pour le salarié aussi d'où la création de la fonction marketing RH. Quelques années plus tard, Moulin, Klotz, et Lombardo (2016) ont réécrit les 14 métiers futurs en ressources humaines prévues par Jean-Baptiste Audrerie : VP stratégie capital humain (le visionnaire), VP partenariats stratégiques « glocaux » et des affiliations de talents (le réseuteur), directeur de l'agilité organisationnelle et de l'innovation sociale (agent de changement), directeur e-marketing RH (le conteur), directeur du développement culturel, de l'éthique et durable des communautés de talents (le curateur), directeur du mix RH (le compositeur), conseiller en équilibre travail/famille, santé, bien être et longévité dans l'emploi (le protecteur), conseiller en rémunération globale et planification financière (le sécurisant), directeur du ressourcement et de la détection de potentiels (le dénicher), scénariste d'expérience immersive de travail (le geek), architecte de solutions d'apprentissage (le concepteur), accompagnateur en mobilité professionnelle (le passeur), gestionnaire de communautés d'apprentissage (le prof digital), et le mathématicien big data RH (le magicien).

2. Le contrôle de gestion sociale au service de la transformation des entreprises

2.1. Le contrôle de gestion sociale : missions et outils

Appelé aussi « *Contrôle social* » ou « *Contrôle des ressources humaines* », le contrôle de gestion sociale est apparu dans les années soixante aux Etats-Unis, arrivé en France en 1970, et très récemment dans les entreprises marocaines. Sa définition la plus reconnue est celle donnée par Martory (2003) : « 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 ». En effet, le contrôle de gestion sociale est un outil de pilotage socio-économique permanent qui réconcilie contraintes financières, modes de prévision, gestion sociale au sein de l'entreprise (Perreti & Piètrement, 2013). Il est à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction des ressources humaines (Collin, 2019).

Le contrôle de gestion sociale peut être résumé en quatre pratiques selon Autissier et Simonin, (2009), à savoir la réalisation du budget de la fonction ressources humaines et ceci à travers



l'élaboration, la validation et le suivi des ressources budgétées pour les activités ressources humaines ; la construction du tableau de bord de la fonction ressources humaines tout en définissant des indicateurs de coût, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction ressources humaines ; la réalisation des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprises en formant des outils de suivi de l'activité, des supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de « réalisé » ; et finalement la construction du bilan social. Quant à Martory (2018), le contrôle de gestion sociale s'opère à deux niveaux : le niveau stratégique (long terme) et le niveau opérationnel sur le moyen et le court terme et ce, à travers les pratiques suivantes : la conception, la mise en place et l'animation d'un système d'information ; la conduite des analyses économiques ou socio-économiques imposées par le pilotage rationnel ; la traduction en objectifs, en prévisions et en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques (le contrôle budgétaire social). Pour lui, le contrôle social est alors « un pilotage moderne qui présente des informations quantitatives sur les éléments dont la mobilisation est la source de sa réussite à savoir les ressources humaines. »

Pour bien contrôler la gestion, il faut se doter des outils efficaces. La fonction du contrôle de gestion sociale étant « une extension », soit « une transposition » de la fonction contrôle de gestion classique, s'est inspirée de sa fonction mère en matière des outils. En effet, le contrôle de gestion sociale fait appel à un ensemble de démarches et d'outils bien distingués du contrôle de gestion classique. Nous parlons plutôt d'une « acclimatation » des outils et des techniques du contrôle de gestion dans l'analyse des ressources humaines (Martory, 2003 ; repris par Gond & Méric, 2016) tout en gardant « la philosophie gestionnaire » (Hatchuel & Weil, 1992) du contrôle de gestion classique.

Il s'agit principalement d'un système d'information pertinent (automatisation des tâches administratives et répétitives) ; d'une comptabilité analytique sociale permettant de calculer les coûts cachés liés aux dysfonctionnements sociaux ; des plans et des budgets à savoir le budget des effectifs, le budget de la masse salariale et des frais de personnel ; des indicateurs sociaux relevant de deux logiques : une logique du qualitatif et du quantitatif et une logique de l'individuel et du collectif (Martory & Crozet, 2013), répartis en indicateurs de situations ou dites indicateurs de structures (effectif, masse salariale, budget formation, nombre d'accidents du travail, durée du travail), des indicateurs de mouvements qui sont des indicateurs de performance relevant de la dynamique des ressources humaines (taux de



croissance des effectifs, taux de rotation (turn-over), taux de promotion) ; et le tableau de bord social, qui est « un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale »(Martory & Crozet, 2013). Or, comment est ce qu'une organisation désirant de mener une transformation pourrait se servir de son contrôle de gestion sociale ? Comment réussir un projet de transformation ? En référence aux taux d'échec, la conduite de la transformation s'avère une mission difficile et risquée !

2.2. Comment réussir la transformation ?

Partant de l'idée qu'il n'y a pas de transformation sans changement des comportements, il faut considérer que l'homme est au cœur du sujet, à la fois acteur et objet de la transformation. Oublier cela, c'est le voir comme un simple rouage obéissant et c'est penser qu'on peut s'affranchir de la culture, fruit de notre histoire.

La conduite du changement est par conséquent, une notion indispensable à un projet de transformation, elle est née du besoin d'accompagnement des projets de changements pour leurs réussites.

Pour Tonnelé (2017), le pilotage de la transformation passe par 4 moments clés : savoir ce que l'ont veut, définir les meilleures méthodes pour y parvenir, anticiper les impacts que la transformation va avoir et sur qui, accompagner les personnes et les équipes (accompagnement individuel et collectif).

Gagnon (2011), quant à lui, a défini le processus de changement dans quatre phases, dont les premières sont purement analytiques, avec objet de légitimer le changement auprès de tous les acteurs concernés. Il s'agit premièrement d'établir un diagnostic du problème à corriger, et deuxièmement de dessiner le changement. La troisième et la quatrième phase sont d'ordre opérationnel, il s'agit d'établir un programme de réalisation et opérer la transition pour but d'ambitionner les acteurs, et finalement assurer l'enracinement pour conduire à l'appropriation du changement par le personnel touché. (Gagnon, 2011 ; Collettere & al, 2003b ; Regout, 2000 ; Greiner, 1967). La première phase permet de répondre à la question « pourquoi changer ? ». Pour réussir cette étape, il faut impliquer les acteurs concernés, obtenir leurs points de vue afin de recueillir une lecture partagée du pourquoi changer, légitimer le changement pour eux et idéalement le rendre inspirant. Cette première phase permet de savoir si on doit procéder au changement ou reculer. La deuxième phase, quant à



elle, répond à la question « quoi changer ? » et « comment changer ? ». La vision est un élément crucial et déterminant dans la réussite de cette étape dans la mesure où une bonne vision aide à diriger, aligner, et inspirer les actions d'un grand nombre de personnes (Kotter, 1997 ; Gagnon, 2011 ; repris par Tonnelé, 2017) ; ainsi c'est un élément indispensable pour asseoir la communication, susciter l'adhésion des acteurs au projet, diminuer l'incertitude et l'ambiguïté générés par le changement, et assurer l'intégration et la cohérence. (Gagnon, 2011). La portée du changement est aussi un facteur clé de succès d'un projet de changement. En effet, son adéquation avec la capacité organisationnelle à changer d'une entreprise en est un point essentiel à prendre en considération par les entreprises. (Gagnon, 2011 ; Rondeau & Bareil, 2010 ; Colletterte, 2008). L'évaluation de la capacité organisationnelle à changer des entreprises est faite à partir de leurs cultures, structures, leadership, potentiel humain, et le contexte (Gagnon, 2011). La meilleure gestion du changement est faite par les entreprises qui optent pour une culture d'entreprise plutôt simple, et flexible ; une culture qui responsabilise les employés, et concilie les besoins organisationnels avec ceux des individus ; un leadership habilitant et visible qui permet d'établir une promotion enthousiaste du changement, faire écho, diffuser, informer et enrôler les acteurs du changement ; un potentiel humain expérimenté et suffisant, détenant les compétences requises par le changement à opérer, faisant objet d'un contrôle en matière des nouvelles façons de faire ou à implanter ; un contexte de changement qui prend en considération la fréquence du changement (doit être faible pour ne pas avoir des employés moins réceptifs), l'histoire des changements précédents (un historique de changements réussis prédispose à envisager avec enthousiasme la venue d'un nouveau changement), le climat interne (considérer la qualité des relations de travail entre différents acteurs), événements organisationnels récents (éviter un changement après un vécu récent d'une grève par exemple). « La portée du changement se définit en fonction de trois caractéristiques : sa nature, son ampleur, et son niveau d'urgence. » (Gagnon, 2011). La troisième phase est synonyme de rupture avec les anciennes habitudes et adoption des nouvelles pratiques. Chose qui fait naître le sentiment d'angoisse, de stress, d'inconfort et de peur chez les acteurs. C'est la phase la plus délicate et la plus longue, car le passage de la conception du changement à la réalisation du changement, demande beaucoup d'effort en matière d'accompagnement du personnel, d'évaluation et de correction immédiate. « L'adaptation du personnel s'effectue à deux niveaux : individuel et collectif » (Colletterte & al, 2003 ; repris par Gagnon, 2011). L'adaptation individuelle passe par le choc, la remise en question, l'engagement et l'appropriation. Tout comme l'adaptation collective. Un individu



touché par le changement fera jouer la dynamique collective en influant les autres employés pour aboutir à une position de « collectivement acceptable ». Tonnelé (2017) parle de la « courbe de deuil » composée de cinq étapes : Dénî, Colère et peur, Marchandage et négociation, Retrait et engagement faible, Acceptation, Découverte du sens, Remise en mouvement. (En référence au « cycle émotionnel » définie par la Psychiatre Elisabeth Kubler-Ross (1926-2004) dans son travail d'accompagnement des personnes en fin de vie). Dans la quatrième phase, l'entreprise ayant déjà procéder à la réalisation de changement dans la phase précédente, elle doit mener des évaluations et du contrôle des nouvelles pratiques incarnées, identifier les lacunes et célébrer les résultats. Elle doit mettre la main sur les facteurs clés de succès qui lui a permis de réussir le changement, la façon dont elle a opérer et gérer le changement et aussi reconnaître l'absence du problème identifié dans la première phase.

les facteurs critiques de succès du changement sont identifiés par Gagnon (2011) dans neuf activités à entreprendre à savoir : prioriser la dimension humaine, définir une vision du changement claire, stable et légitime, évoquer le passé avec respect et connaître les contributions antérieures, assurer la transparence, faire du changement un projet spécifique, exercer un leadership habilitant et visible, communiquer comme si la survie en dépendait, accompagner le personnel touché, et ne pas crier victoire trop vite.

En revanche, les incontournables conditions pour réussir un projet de transformation sont définies par Tonnelé (2017) dans sept activités : informer sur le contexte, créer un cercle d'alliés, montrer l'implication des dirigeants, coconstruire la vision, focaliser les ressources, cadencer la transformation et finalement accompagner, soutenir et aider.

Or, pour Autissier, Johson et Metais-Wiersch (2018), il existe trois grandes modalités d'intervention, comportant six dispositifs, à savoir l'accompagnement des projets (changement instrumental, changement agile), l'accompagnement des managers (compétence du changement des managers, innovation managériale, leadership) et la gestion du Business Développement (incubateur, spin Off, Start up), une notion récente datant de 2010, issue de la révolution digitale.

Plus concrètement, Moulim, Klot et Lombardo (2016) déterminent les conditions *sine qua non* d'une transformation réussie dans l'audit des ressources humaines et techniques et la refonte de la stratégie d'entreprise, la conception d'un plan de transformation, en premier lieu puis la formation et le recrutement, l'évaluation et la consolidation de la transformation en



second. En effet, avant de procéder à une transformation, il faut réaliser un état des lieux de l'entreprise en matière des savoirs et des moyens (auditer les acquis humains et technologiques de l'entreprise), puis établir un plan de transformation où il faut définir les actions à mettre en place pour opérer la transformation, ensuite il faut former les collaborateurs et recruter en cas de besoin afin d'acculturer la transformation, et finalement procéder à une évaluation de la transformation et une consolidation. Une transformation réussie au sein de la direction des ressources humaines est mesurée par les indicateurs de performance suivant : taux de rupture de la période d'essai, des indicateurs liés à la fidélisation des collaborateurs (taux de rotation des équipes, niveau de performance des salariés suite à l'entrevue annuelle de performance, taux de participation aux différentes activités en entreprises, nombre d'heures de formation par salarié et par catégorie de salariés, niveau de satisfaction des salariés à l'égard de leurs perspectives de carrière ...), indicateurs liés à la marque employeur (ratio du nombre de salariés promus en interne sur le nombre de recrutements annuels, taux de satisfaction des nouveaux salariés vis-à-vis du processus d'intégration sur le poste, ...).

2.3. La contribution du contrôle de gestion sociale dans la réussite d'un projet de transformation des entreprises

Comme nous l'avons cité auparavant, parmi les facteurs clé de succès d'un projet de transformation c'est l'agilité, la capacité des employés à s'adapter à la nouvelle réalité, la transparence, l'accompagnement du personnel, et la maîtrise de l'information en terme de quantité, de qualité et de traitement (intelligence RH).

Or si l'agilité suppose la coopération des acteurs, la coordination et l'équilibre de tous les éléments intérieurs pour réagir efficacement, à quelque chose de nouveau, d'extérieur. Sans la disposition du même substrat informationnel l'agilité est mise en danger. En effet, si chacun dispose d'une information différente que celle dont disposent les autres, chacun réagira différemment à l'autre et leurs efforts ne se croiseront jamais. Par ailleurs, la maîtrise de l'information est indispensable pour incarner l'agilité au sein de l'organisation, ainsi pour optimiser la performance RH.

La maîtrise de l'information signifie la disposition de la même information par tout le monde et au même moment, les mêmes définitions pour les mêmes choses, des processus pensés selon les usages, des données à jour et en bonne forme (Storhaye, 2016).



Dans ce sens, le contrôle de gestion sociale intervient à travers la qualité et la quantité d'informations sociales régulières, optimisées qu'il délivre et qui répondent aux besoins des collaborateurs (Collin, 2019). La capacité d'analyse des données récoltées, outre son aisance de synthétiser en un tableau, en quelques phrases, un travail de plusieurs dizaine d'heures font du contrôleur de gestion sociale un acteur incontournable qui aide les collaborateurs à prendre les décisions nécessaires dans le temps adéquat, ainsi que de suivre leurs rendements et leurs performances. De cela, la simplicité apparente, la cohérence des chiffres, la fiabilité des données garantissent le succès du contrôleur de gestion sociale et par ailleurs celui d'un projet de transformation. Comme a souligné Alfred Sauvy : « Les chiffres sont des êtres fragiles qui, à force d'être torturés, finissent par avouer tout ce qu'on veut leur faire dire. »

Le contrôle de gestion sociale se présente ainsi comme un outil essentiel pour reconnaître la contribution du personnel et l'encourager à s'approprier les nouveaux comportements et les nouvelles façons de faire.

De plus, le contrôle de gestion sociale permet de renforcer la dimension prospective de la fonction ressources humaine, qui est aussi un facteur clé de réussite d'un projet de transformation. En effet, comme affirme storhaye (2016) « la transformation demande une fonction RH qui ouvre grand les yeux à 360°, riche d'informations sur l'interne comme sur l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise ».

Comme le point zéro d'un projet de transformation est l'évaluation des ressources nécessaires, humaines, et financières. Et comme, en matière de capital humain, l'entreprise doit s'assurer de sa disponibilité de ces ressources tant sur le plan quantité que qualité (Yeoh & al, 2008 ; repris par Gagnon, 2011). Ainsi, avant de crier victoire, il est primordial de mesurer les résultats du changement. Le contrôle de gestion sociale trouve sa place dans tout le processus de transformation, à compter du point zéro ou la phase du « diagnostic du problème » jusqu'à la phase d'évaluation et de consolidation.

Ses missions, à savoir informer (en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales), diagnostiquer (en détectant les dysfonctionnements et en identifiant leurs causes), prévoir (alerter les dirigeants sur les dysfonctionnements et anticiper les évolutions), et gérer (en améliorant la gestion sociale et en orientant les comportements dans le sens des politiques RH) ne sont autres que des facteurs clés de succès d'un projet de transformation.



Il est alors un acteur indispensable et omniprésent dans un projet de transformation. D'une part, il participe au diagnostic des problèmes sociaux, et des insuffisances en matière de capital humain nécessaire pour la réussite d'un projet de transformation. Dans ce sens Moulim, Klot et Lombardo (2016) confirment l'importance des chiffres : « Auditer, interroger les corps de métier pour optimiser leur productivité, s'appuyer sur la data pour voir un regard chiffré sur l'efficacité des départements et identifier des pistes d'amélioration ».

D'autre part, c'est un outil de communication que le personnel utilise. Par exemple, l'analyse des indicateurs du taux d'absentéisme pourrait informer sur le climat de travail et sur le degré d'appropriation du changement par le personnel (la notion « *appropriation* » est définie par Bernoux (2010), comme étant la capacité du personnel à intégrer les nouveaux comportements, les nouvelles techniques ou les façons de faire pour exécuter adéquatement leurs tâches, en respectant les normes établies par leur groupe de travail). En effet, Le personnel s'adapte plus facilement au changement lorsqu'il est écouté. De plus la communication permet d'identifier ce que vivent le personnel, ce dont ils ont besoin aussi pour s'adapter (Bareil, 2010 ; repris par Gagnon, 2011). C'est un outil pour établir une relation avec le personnel plutôt que de transmettre de l'information (Collerette, 2010 ; repris par Gagnon, 2011).

Ainsi, il permet de réaliser un suivi des objectifs en termes de formation, et de recrutement qui sont des facteurs clés de succès de la transformation. C'est une fonction qui accompagne le personnel tout au long du processus de changement

En outre, dans la dernière phase de la transformation à savoir l'étape d'évaluation, de consolidation et d'enracinement du changement, le contrôle de gestion sociale intervient en tant qu'outil d'évaluation qui permet de dégager les écarts à corriger, d'identifier les lacunes et idéalement de proposer les corrections à mettre en place.

Conclusion

Pour conclure, nous avons constaté que plus l'environnement change vite et fort, plus le besoin des entreprises à la transformation augmente, faisant naissance ainsi à plusieurs défis et enjeux pour eux. Tant sur le plan stratégique que managérial. L'entreprise se trouve contrainte à un risque d'échec de changement élevé suite à plusieurs insuffisances ou difficultés non gérées tout au long du processus de transformation. Il s'agit principalement de la mauvaise intégration du facteur humain, le rejet culturel, la mauvaise collaboration.



Le capital humain, quant à lui, a largement démontré son rôle crucial à la fois dans la performance de l'entreprise, et notamment dans le succès d'un projet de transformation. En effet, à travers sa capacité au changement et son appropriation du changement, le personnel permet à l'entreprise de bénéficier d'un avantage concurrentiel, qui est aussi un facteur clé de succès d'un projet de transformation : il s'agit bel et bien de sa capacité organisationnelle. De cela, une bonne gestion des ressources s'avère nécessaire, afin de permettre à l'entreprise de disposer des meilleurs profils, au meilleur moment, dans la meilleure organisation avec les meilleurs processus et dans la durée pour contribuer à créer de la valeur, pour s'appuyer sur les bons relais, pour mobiliser et faire adhérer l'ensemble des acteurs d'une organisation vers un objectif commun.

En revanche, de nos jours les chiffres et la maîtrise des données sont devenus d'une ample importance et sont au cœur de la transformation. Dans ce sens, les indicateurs de performance sociale ainsi que les tableaux de bord sociaux produits par le contrôleur de gestion sociale permettent d'une part aux acteurs du changement d'évaluer leurs performances et leurs contributions au projet de transformation et aux managers de diagnostiquer les problèmes, évaluer l'ensemble des ressources en termes humains, mener des actions correctives et de consolidation en cas d'écarts. Par conséquent, le contrôle de gestion sociale se présente comme un outil incontournable au succès d'un projet de transformation, qui intervient tout au long du processus de transformation et ce à travers ses missions de collecte, d'analyse, d'évaluation et de synthèse des données sociales.

Il convient par ailleurs de souligner qu'en absence d'un modèle universel et de bonnes pratiques qu'il suffirait d'adopter, chaque entreprise devra trouver sa propre voie pour réussir un projet de transformation.

Il est à préciser qu'il s'agit d'un article traitant deux concepts peu abordés dans la littérature marocaine et qui sont d'une ample importance dans nos jours à savoir le contrôle de gestion sociale et la transformation des entreprises. Toutefois, la réponse à notre problématique s'est effectuée théoriquement à travers les anciennes études réalisées et la théorie existante dans ce sujet. Par conséquent, pour un approfondissement du sujet et validation empirique de notre modèle sus présenté, une étude empirique doit être réalisée.



Bibliographie

- Allouche, J. & Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Colloque Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? Nancy, France.
- Autissier, D. & Johnson, K. & Metais-Wiersch, E. (2018). Du changement à la transformation : stratégie et pilotage de transformation, Edition Dunod.
- Autissier, D. & Simonin, B., (2009). Mesurer la performance des Ressources humaines. Editions d'Organisation.
- Baggio S. & Sutter P. E. Société ML (2017). La performance sociale au travail. éditions Universitaires Européennes
- Barney, J. (1991). Firm Resource sans sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol.17, N°1, p.99-120
- Baudoin, E. & Diard, C. & Benabid, M. & Cherif, K. (2019). Transformation digitale de la fonction Rh, Edition Dunod
- 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, n° 47, janvier-février-mars, p. 2-56.
- Becker, B. E., M. A. Huselid, P. S. Pickus et M. F. Spratt. (1997). HR as a Source of Shareholder Value . Human Resource Management Journal, vol. 31, 1–6.
- Bourguignon A. (1995), Peut-on définir la performance ? , Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
- Bughin C. et O. Colot (2008), La performance des PME familiales belges. Une étude empirique , Revue Française de Gestion, vol. 186, n° 6, p. 1-17.
- Besson, P., Heckmann, H., Petitbon, F., Rodriguez, J., Tessier, E., (2011) Conduire la transformation : faut-il mettre le feu pour transformer son entreprise ?, Edition Dunod
- Chaintreuil, J.,N., (2015). RH & Digital : regards collectifs de RH sur la transformation digitale, Editions Diateino
- Collin, E., (2019). Le contrôle de gestion sociale : effectifs et masse salariale, frais de personnel, couts de la fonction Rh, 3^{ème} édition.
- Cornell, B. and Shapiro, A. (1987) Corporate Stakeholders and Corporate Finance. Financial Management,16, p. 5-14



- Faridi, M., Latif, H., (2017). La performance RH : Précision terminologie et problématique de mesure, Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation, N°5
- Gond, G., & Méric, J., (2016) L'émergence d'un contrôle de gestion sociale : D'une opportunité de gouvernance à un risque de gouvernance. Comptabilité et gouvernance, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom, 37ème Congrès de l'AFC.
- Gagnon, Yves-C. (2011). Réussir le changement : Mobiliser et soutenir le personnel. Edition Presses de l'Université du Québec.
- Guerraou, S. & El Amili, O. (2020). L'apport du contrôle de gestion sociale dans l'amélioration de la performance sociale des coopératives : revue de littérature . Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit. Vol 4 :N°2 pp.302-319
- Hatchuel A., Weil B. (1992), L'expert et le système. Quatre histoires de systèmes-experts, Paris : Editions Economica
- Issor, Z., (2017). la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Revue projectique , page 93
- Lebas M. (1995), Oui, il faut définir la performance, Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 66-71
- Lefèvre, H., (2014). Comment mener les transformations ? un regard extérieur au monde de l'éducation. Association Française des Acteurs de l'Education (Administration & Education), N°143, page 53 à 61.
- Lewin, K., (1951), Décisions de groupe et changement social , dans André. Lévy, *Psychologie sociale, textes fondamentaux*, Dunod, pp. 498-519.
- Le Louarn, J.-Y. et T. Wils. 2001. L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain. Paris : Éditions Liaisons.
- Marmuse, C., (1997). Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, p. 2194-2207
- Martory, B., (2018). Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances 9^{ème} édition
- Martory, B., Crozet, D., (2013). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances. Edition Dunod.
- Mignot, O., (2019). La transformation digitale des entreprises : principes, exemples, mise en œuvre et impact social, Edition Maxima.



- Moulim, H., Klotz, F., Lombardo, L., (2016). Réussir sa transformation digitale : RH, marketing data logistique 1^{ère} édition, Edition Eyrolles
- Peretti J.M & Piètrement G. (2013). Gestion de l'information sociale, édition vuibert, page 138
- Quérat-Hément, X., (2016). L'esprit de service : manager la transformation ou disparaître. Edition Eyrolles.
- Touate, S., & Bennouna, A., (2019). L'amélioration des conditions et relations au travail comme levier de performance sociale. Revue Imisit.ma/ Journal Revue de management et Cultures.
- Saulquin J.-Y., Schier G. (2007), Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, p. 57-65.
- Sogbossi-Bocco,B., (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La revue des sciences de gestion* , page 117.
- Storhaye, P., (2016). Transformation, RH et digital : de la promesse à la feuille de route, Edition EMS Editions.
- Taieb, J.Pierre, (2011). Les tableaux de bord de la gestion sociale, édition Dunod.
- Tonnelé, A., (2017). Réussir vos transformations : Réussir la transformation individuelle et collective Ed.a. Edition Eyrolles.
- Ulrich, D. (1996). Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results, Boston, Harvard Business School Press, p 281
- Waddock, S.,A., & Graves S., B., (1997) The corporate social performance –Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, vol 18, N°4, pp.303-319