

Pratiques RH, Pratiques de contrôle de gestion sociale et Performance dans les entreprises du Maroc : Analyse descriptive

HR practices, Social Management Control Practices and Performance in Moroccan Companies: Descriptive Analysis

GUERRAOU Sanae

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion (LEREG)

Maroc

guerraou@gmail.com

EL AMILI Omar

Professeur habilité

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion (LEREG)

Maroc

o.elamili@uiz.ac.ma

Date de soumission : 06/01/2021

Date d'acceptation : 12/02/2021

Pour citer cet article :

GUERRAOU, S. et ELAMILI, O. (2021) «Pratiques RH, Pratiques de contrôle de gestion sociale et Performance dans les entreprises du Maroc : Analyse descriptive », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1» pp : 760-787.

Résumé

Le contrôle de gestion sociale, fonction récente dans les entreprises marocaines, présente un terrain de recherche intéressant pour enrichir la littérature en sciences de gestion. Dans ce sens, sur un échantillon de 500 entreprises au Maroc (un taux de réponse de 18%), nous avons décrit l'ensemble des pratiques RH, et des pratiques de contrôle de gestion sociale adoptées par ces dites entreprises. Ainsi, nous avons identifié leurs niveaux de performances sociales et financières. Outre, les outils de contrôle de gestion sociale utilisés ainsi que le profil du contrôleur de gestion sociale marocain. Notre recherche s'est inscrite sur un positionnement positiviste, suivant un raisonnement hypothético-déductif. La collecte des données s'est effectuée à l'aide d'un questionnaire composé de 72 items, adressé au contrôleur de gestion sociale ou au responsable RH. La durée de collecte des données s'est étalée sur 3 mois. Tandis que l'analyse des données s'est effectuée moyennant le logiciel IBM SPSS Statistics 20.

Mots clés : Pratiques RH ; Pratiques Contrôle de gestion sociale ; Performance sociale ; Performance financière ; Entreprise marocaine

Abstract

Social management control, a recent function in Moroccan companies, presents an interesting field of research to enrich the literature in management sciences. In this sense, on a sample of 500 companies in Morocco (a response rate of 18%), we have described all the HR practices and social management control practices adopted by these companies. Thus, we have identified their levels of social and financial performance. In addition, the social management control tools used as well as the profile of the Moroccan social management controller. Our research was based on a positivist positioning, following a hypothetico-deductive reasoning. Data collection was carried out using a 72-item questionnaire addressed to the social management controller or HR manager. The data collection period lasted 3 months. Data analysis was performed using IBM SPSS Statistics 20 software.

Keywords: HR Practices; Social Management Control Practices; Social Performance; Financial Performance; Moroccan Company

Introduction

Au fil du temps, l'entreprise a vu ses sources de performance changées et évoluées d'une logique matérielle à une logique purement immatérielle où le capital humain est une source d'avantage concurrentiel.

La direction RH est par conséquent passée d'une logique basée sur la minimisation de l'influence des variables humaines sur la performance du système à une logique d'intégration de ces variables humaines pour améliorer en permanence la performance de l'entreprise (Chambrier, 1997)

Etant que ces hommes sont devenus un capital pour l'entreprise plutôt qu'un coût engendré, leurs gestions et leurs mesures suscitent toujours l'intérêt de plusieurs chercheurs en management, comme en comptabilité, en économie et en finance.

D'après Edvinsson et Malone (1997) « ne pas affecter de valeur à un élément, c'est lui affecter une valeur nulle ». Cette importance de mesurer la contribution des ressources humaines dans la performance de l'entreprise a donné naissance à la fonction du contrôle de gestion sociale connue comme une extension du contrôle de gestion classique et son application dans la sphère des ressources humaines.

Au Maroc, le contrôle de gestion sociale demeure une fonction récente, et par conséquent les recherches empiriques traitant ce sujet notamment en matière de son influence sur la performance de l'entreprise seront d'une ample importance d'où le choix de notre problématique : **Les pratiques du contrôle de gestion sociale influencent-elles l'amélioration de la performance sociale et financière des entreprises au Maroc ?**

En essayant de répondre à cette problématique, nous répondrons ainsi aux **questions de recherche** suivantes :

- 1) Dans quelle mesure les **pratiques CGS** adoptées par les entreprises marocaines influencent-elles leurs **performances sociales et financières**?
- 2) Existe-il des « **meilleures pratiques CGS** » conformément à l'approche universaliste, qui mènent à une « **meilleure performance sociale et financière** » dans les entreprises marocaines ?
- 3) Dans quelle mesure les **pratiques CGS** sont liées avec les **pratiques RH** dans les entreprises marocaines ?
- 4) Quel est l'impact de la **performance sociale** sur la **performance financière** des entreprises marocaines ?

Plus amplement, sur le **plan explicatif** notre recherche mettra en exergue la relation entre le contrôle de gestion sociale, la GRH et la performance (sociale et financière). En premier lieu, nous chercherons la nature du lien entre les pratiques du contrôle de gestion sociale et la

performance sociale, ensuite nous serons en mesure de déterminer l'ensemble des meilleures pratiques CGS, qui mènent à une meilleure performance sociale et ce conformément à l'approche universaliste. Parallèlement, nous analyserons le lien entre les pratiques du contrôle de gestion sociale et les pratiques RH adoptées par les entreprises marocaines. De plus, nous déterminerons les meilleures pratiques RH qui impactent positivement la performance sociale des entreprises marocaines. En dernier lieu, nous déterminerons l'impact de la performance sociale sur la performance financière des entreprises marocaines.

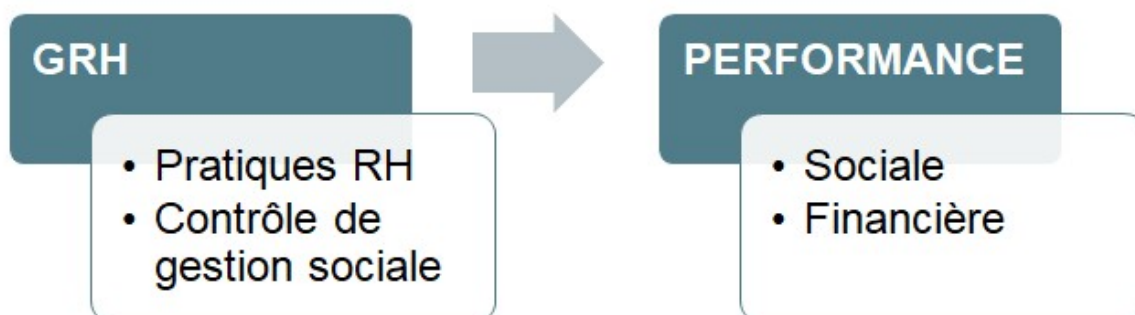
Sur le **plan descriptif**, nous serons en mesure de présenter le profil et les missions du contrôleur de gestion sociale marocain. Les outils du contrôle de gestion sociale, les pratiques CGS et les pratiques RH adoptées par les entreprises marocaines. Et ce, à partir de ces derniers que nous déterminerons le niveau de développement de la fonction CGS dans les entreprises marocaines.

Dans le présent article nous allons nous limiter à la présentation des résultats de l'analyse descriptive issus du logiciel SPSS (section 3) après présentation du cadre théorique de notre recherche (section 1) qui nous a permis de définir nos construits et de déterminer leurs dimensions ainsi que leurs variables de mesure et par conséquent d'élaborer notre questionnaire. Notre positionnement épistémologique, ainsi que notre outil de collecte des données et d'analyse des données seront décortiqués dans la 3^{ème} section.

Notons que les fondements théoriques de notre modèle conceptuel et nos hypothèses feront l'objet d'un autre article où nous présenterons nos hypothèses de recherche, notre modèle conceptuel ainsi que les résultats de l'analyse factorielle en composante principale.

Toutefois, nous présentons le modèle conceptuel sommaire ci-dessous (figure 1) à titre illustratif pour structurer à mieux notre article.

Figure 1 : modèle conceptuel de recherche sommaire



Source : élaboré par les auteurs

1. Revue de littérature

1.1. Fondements théoriques et empiriques des variables de recherche

1.1.1. La Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est apparue d'abord comme une pratique, puis une discipline ensuite elle est devenue une fonction. Elle est passée d'une division à un département, puis une direction à part entière.

De même, sa dénomination a aussi changé au fil du temps. Apparue comme « Intendance ou gestion du travail », elle a gardé cette dénomination jusqu'au 1930 pour s'intituler « Administration du personnel » et ce jusqu'au les années 70 pour devenir ensuite « Gestion des ressources humaines » (Autissier & Simonin, 2009, p. 52).

Sa définition, son rôle et ses missions changent suivant le contexte économique dans lequel elle évolue. En effet, elle est passée d'une fonction qui assure le maintien de l'ordre lors de la période d'industrialisation qui connaissait un besoin massif de la main d'œuvre et par conséquent un besoin de gestion au sein de l'organisation à une fonction de gestion des compétences et un partenaire stratégique à l'ère de la mondialisation et de la forte concurrence entre les entreprises.

En effet, plusieurs chercheurs (Arthur, 1992; Becker & Gerhart, 1996 ; Delery & Doty, 1996 ; Flamholz, 1971; Fombrun & al., 1984; Hendry & Pettigrew, 1990; Huselid; 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994; Walker, 1992) ont démontré ce rôle stratégique de la fonction RH.

Selon MacDuffie (1995) la GRH conduit à l'augmentation de la productivité. Pour Becker et Gerhart (1996) elle améliore l'efficacité dans un premier temps ainsi que la rentabilité (Delery & Doty, 1996) dans un deuxième temps. Tandis que Huselid (1995) l'associe à l'accroissement de la valeur de la firme.

Toutefois, certains chercheurs comme Baron et Kreps (1999) trouvent que les tâches administratives à savoir la paie, la gestion des dossiers du personnel, le traitement des problèmes juridiques, la gestion des contrats de travail... etc. sont plus importantes que les tâches stratégiques.

De cela, nous concluons que la GRH a longtemps animé le débat. Elle a évolué sur plusieurs niveaux à savoir : les attitudes des gestionnaires à l'égard du personnel, ses rôles, ses activités ainsi que la nature de la gestion qui est passée d'une gestion éparpillée, bureaucratique et universelle, technique, réactive, difficile à justifier, à une gestion intégrée et stratégique, contingente et culturelle, anthropogène et mobilisatrice, proactive et préoccupée par l'évaluation. (Guérin & Wils, 1992).

Plusieurs chercheurs ont identifiés les pratiques RH à introduire au sein de l'entreprise. Cependant, Autissier et Simonin (2009) présentent la liste la plus exhaustive de ces pratiques. Il s'agit de 20 pratiques répertoriées sous 5 domaines et contenant 4 activités chacune.

Il est à signaler que les pratiques RH diffèrent d'une entreprise à d'autres en dehors des pratiques imposées par la loi. Elles donnent une image sur la culture de l'entreprise et la manière dont elle s'approprie la latitude managériale.

Dans la présente recherche, nous adopterons les 20 pratiques RH identifiées par Autissier et Simonin (2009) comme présentées ci-dessous (Tableau 1):

Tableau 1 : Pratiques des Ressources Humaines

Dimension de la fonction RH	Pratiques RH
Pilotage RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille et audit social ▪ Masse salariale ▪ GPEC ▪ SIRH
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement et intégration ▪ Formation ▪ évaluation ▪ Mobilité et reclassement
Gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat de travail ▪ gestion du dossier administratif ▪ gestion du temps ▪ Paye
Gestion des relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Droit social ▪ Dialogue social ▪ Contributions sociales et culturelles ▪ Environnement de travail
Développement RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication et marketing RH ▪ Gestion de la transformation ▪ Motivation et implication ▪ Responsabilité sociale des entreprises

Source : (Autissier & Simonin, 2009)

Concernant leurs « Echelle de mesure », nous avons choisi le critère de « **présence au sein de l'entreprise** » ainsi que « **le degré d'importance** » ce qui nous a donné 4 modalités de réponse comme mentionné dans le tableau ci-dessous (tableau 2).

Tableau 2 : échelle de mesure de la variable « Pratiques RH »

variable	Critères de mesure	Item	Modalités de réponse
Pratiques RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence au sein de l'entreprise ▪ Degré d'importance pour l'entreprise 	Indiquer si la pratique RH est présente au sein de votre entreprise et évaluer son degré d'importance.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Non je ne pratique pas et ce n'est pas important 2. Non je ne pratique pas mais c'est important 3. Oui je pratique mais ce n'est pas important 4. Oui je pratique et c'est important

Source : élaboré par nos soins

1.1.2. La performance

La performance est un terme très répandu dans le monde de gestion notamment en contrôle de gestion. C'est un concept polysémique qui a fait objet de plusieurs recherches.

Si Lorino (2003) l'a résumé dans « l'atteinte des objectifs », Bourguignon (1995,2000), quant à elle, a identifié trois catégories de performance à savoir : la performance succès qui est une notion subjective, et qui dépend d'un référentiel et du regard de l'observateur ; la performance résultat qui représente les résultats d'une action et finalement la performance action qui signifie une action ou un processus.

Ainsi, si la performance a été pour longtemps un concept unidimensionnel, centrée sur la seule dimension financière, mesurée par le seul profit (Saulquin & Schier, 2007), et considérant par conséquent une entreprise performante est celle qui réalise la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise, 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.

La performance prend plusieurs dimensions dont la dimension économique, commerciale, financière, sociale, sociétale, et environnementale.

En matière de contrôle de gestion, la performance est assimilée à « la réalisation des objectifs organisationnels » Bourguignon (1997, p.934). Selon Bouquin (2004, p.62) la performance signifie « l'impact qu'à une activité, un centre de responsabilité, un produit, etc, sur la performance globale de l'entreprise ». Selon Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. En matière de performance financière, il existe des mesures comptables issues d'une perspective comptable et des mesures boursières issues d'une perspective de marché.

Les mesures comptables sont basées sur une évaluation de la rentabilité comptable de l'entreprise, et ce moyennant différents indicateurs de mesures à savoir les ratios de trésorerie, les ratios de rentabilité, les ratios de couverture et les ratios d'activité. Ces méthodes de mesure de performance financière présentent des faiblesses liées aux procédures comptables et à la manipulation de direction.

Les mesures boursières, quant à elles, font référence aux évaluations et aux attentes des investisseurs du rendement de l'entreprise. Dans ce cas, les principales faiblesses résident dans l'asymétrie d'information et l'équité d'évaluation entre investisseurs.

Dans les études empiriques, certains chercheurs mesurent la performance financière d'une façon subjective, et ce suivant la perception des répondants tandis que d'autres se basent sur les états financiers et évaluent la performance financière d'une façon objective.

Selon Boselie, Dietz, & Boon (2005), les indicateurs de performance financière les plus utilisés dans les études empiriques réalisées entre 1994 et 2003 sont : la profitabilité (mentionnée dans 22 études), les ventes (21 études), la croissance (13 études), le **ROA**¹ (8 études), le **ROI**² (4 études), le Q de Tobin (4 études), le **ROE**³ (3 études), la part de marché (4 études), la valeur au marché (3 études), le **GRATE**⁴ (2 études), le **ROS**⁵ (2 études), les bénéfices (2 études).

Quelques années plus tard, El Yaagoubi (2019) a aussi établi une synthèse de littérature empirique sur la performance sociale et la performance financière entre 2009 et 2018 qui a stipulé que le recensement de **28 indicateurs de performance financière** dont les plus utilisés sont le **ROA (25%)**, le **ROE (16%)**, le Q de Tobin et le rendement boursier (7%), le

¹ Retour sur actifs

² Retour sur investissement

³ Retour sur équité

⁴ Gross rate of return on assets

⁵ Retour sur les ventes

MBV⁶ et l'EPS⁷ (6%). Les autres indicateurs ont été identifiés avec un taux faible allant de 2% à 1%. (El Yaagoubi, 2019, p. 91)

Dans notre recherche, nous nous sommes basés sur les résultats précédemment cités pour choisir les indicateurs de mesure de la performance financière à utiliser. De cela, nous avons choisi de mesurer la performance financière de notre échantillon à travers la rentabilité économique, financière, commerciale ainsi que la fidélité des clients. Par ailleurs, les indicateurs utilisés sont : le ROA, le ROE, le ROS ainsi que la fidélité des clients.

Quant au critère de mesure, nous avons utilisés « le degré d'amélioration des indicateurs de performance », avec 4 modalités de réponse comme présenté ci-dessous (tableau 3) :

Tableau 3 : échelle de mesure de la performance financière

Variable	Critère de mesure	Item	Modalités de réponse
Performance financière	Degré d'amélioration perçu par le répondant vis-à-vis les 4 dimensions de la performance financière.	En pratique, quel est le degré d'amélioration de la performance financière perçu au sein de votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Négatif ▪ Faible ▪ Moyen ▪ Fort

Source : élaboré par nos soins

La performance sociale, quant à elle, représente un outil qui permet 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 contribue à faire la différence sur le plan de succès organisationnel.

A l'instar de la performance financière, la mesure de la performance sociale fait aussi polémique et suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs dont (Morin, Savoie, & Beaudin, 1994) qui ont mesuré la performance sociale 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). De cela, pour eux, la dimension sociale de la performance est associée à la dimension valeur des ressources humaines et par conséquent ils présentent une évaluation de

⁶ Market to book value

⁷ Earning per share

la performance en regard des employés de l'entreprise à l'encontre de la performance en regard de la société et du monde social externe (RSE).

Toutefois, dans la présente recherche nous retiendrons comme critère de mesure certains indicateurs utilisés par le Global Reporting Initiative (2015)⁸, 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. Nous avons utilisé une échelle de Likert pour les modalités de réponse.

Tableau 4 : échelle de mesure de la variable « performance sociale »

Variable	Critère de mesure	item	Modalité de réponse
Performance sociale	Degré d'accord vis-à-vis des indicateurs de mesure de la performance sociale	Indiquer votre degré d'accord vis-à-vis les affirmations suivantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas du tout d'accord ▪ Pas d'accord ▪ D'accord ▪ Tout à fait d'accord

Source : élaboré par nos soins

1.1.3. Le contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale se trouve à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction des ressources humaines. C'est une fonction qui permet de **passer du seul contrôle des objets au contrôle des activités et des hommes qui les animent** (Martory, 2018, p. 6).

Les objectifs du contrôle de gestion sociale se traduisent par la conception, la mise en place et l'animation d'un système d'information ; la conduite des analyses économiques ou socio-économiques, la traduction en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques.

Quant aux outils du contrôle de gestion sociale, ce sont les indicateurs sociaux qui relèvent de deux logiques : une logique du qualitatif et quantitatif et une logique de l'individuel et du collectif ; le tableau de bord social, qui est « un ensemble d'instruments mis à la disposition

⁸ 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-lignesdirectrices/>

des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale » (Martory & Crozet, 2013) ; et le système d'information des ressources humaines.

Le poste du contrôleur de gestion sociale vient s'ajouter aux emplois du contrôleur de gestion, avec une principale différence qui réside dans leurs environnements. En effet, le contrôleur de gestion sociale est amené à gérer les hommes, leurs activités, les rapports des groupes, l'ensemble des relations établies autour de la production, les aléas et les risques de la gestion sociale.

Sa présence au sein de l'entreprise favorise la production régulière et optimisée des données sociales ; la maîtrise de l'information en termes de 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 et par conséquent il est un acteur indispensable à la réussite de tout projet de l'entreprise, notamment ses projets de transformation. (Guerraou & ElAmil , 2020b)

Sa capacité d'analyse des données récoltées, outre son aisance de synthétiser en un tableau, en quelques phrases, un travail de plusieurs dizaines d'heures font de lui 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.

Dans la présente recherche nous nous sommes basés sur la définition donnée par Martory (2003,2018), considérant le contrôle de gestion sociale comme une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion dans la fonction ressources humaines. En effet, partant de cette logique, nous sommes servis des activités du contrôle de gestion sociale identifiées par Autissier et Simonin (2009) et nous les avons appliquées sur toute les pratiques de la fonction RH et ce pour but d'évaluer premièrement le niveau de pilotage accordée à chaque pratique RH qui n'est autre que le niveau du contrôle de gestion sociale. Et deuxièmement, pour identifier les pratiques du contrôle de gestion sociale qui mèneront à une meilleure amélioration de la performance de l'entreprise. Ci-dessous (tableau 5) les activités du contrôle de gestion sociale comme citées par Autissier et Simonin (2009).

Tableau 5 : Activités du contrôle de gestion sociale

activités	Descriptifs
Réaliser le budget de la fonction RH	Elaborer, valider et suivre les ressources budgétées pour les activités RH

Construire le tableau de bord de la fonction RH	Définir les indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise	Concevoir des outils de suivi de l'activité supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de « réalisé » sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoins en recrutement, les évolutions des personnes
Construire le bilan social	Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice.

Source : (Autissier & Simonin, 2009, p. 74)

Pour l'Echelle de mesure de la variable « Pratiques du contrôle de gestion sociale », nous avons utilisé comme critère de mesure « présence de la pratique » au sein de l'entreprise, et comme modalités de réponse les activités du contrôle de gestion sociale que nous avons précédemment présentées (Tableau 6). Chaque activité reflète un niveau du contrôle de gestion sociale.

Tableau 6 : échelle de mesure de la variable « Pratiques CGS »

Variable	Critère de mesure	de item	Modalité de réponse
Pratiques CGS	Présence au sein de l'entreprise	Indiquer le niveau du contrôle de gestion sociale appliquée au sein de votre entreprise pour chacune des Ressources humaines.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Non je ne pratique pas 2. Nous disposons d'un Tableau de bord social basique pour cette activité. 3. Nous disposons de plusieurs Tableaux de bord sociaux pour cette activité adressés à plusieurs destinataires. 4. Nous réalisons des graphiques, interprétations, analyses et prévisions à partir de nos tableaux de bords sociaux conçus pour cette activité.

Source : élaboré par nos soins

2. Méthodologie

Notre recherche se situe par rapport au positionnement épistémologique dans le paradigme positiviste. Elle s'appuie sur une démarche quantitative avec un raisonnement hypothético-déductif.

Nous avons élaboré un questionnaire de **72 items** réparties comme suit (Tableau 7):

Tableau 7 : synthèse des variables mesurées et leurs sources

Variable mesurée	Sa dimension	Nature de variable	N° d'items
Siège sociale	Siège sociale	Description de l'échantillon	Q.1
Ancienneté E/se	Ancienneté E/se		Q.2
Effectif	Effectif		Q.3
Secteur d'appartenance	Secteur d'appartenance		Q.4
Activité	Activité		Q.5
Présence syndic	Présence syndic		Q.6
Certification	Certification		Q.7
Label RSE	Label RSE		Q.8
Client exige PS/PE	Client exige PS/PE		Q.9
Client demande TDBS et BS	Client demande TDBS et BS		Q.10
Pratiques RH	Pratique du Pilotage RH	Variable explicative	Q.11-14
	Pratique de la gestion des carrières		Q.15-18
	Pratique de la gestion Administrative		Q.19-22
	Pratique de la gestion des relations sociales		Q.23-26
	Pratique du développement RH		Q.27-30
Pratiques CGS	Contrôle du Pilotage RH	Variable explicative	Q.31-34
	Contrôle de la gestion des carrières		Q.35-38

	Contrôle de gestion administrative		Q.39-42
	Contrôle de la gestion des relations sociales		Q.43-46
	Contrôle du développement RH		Q.47-50
Outils du CGS	Fréquence TDBS	Description des outils du CGS	Q.51
	Existence BS		Q.52
	Rubrique BS		Q.53
Contrôleur de gestion sociale	QUI pratique le CGS	Description du contrôleur de gestion sociale	Q.54
	Rattachement du CGS		Q.55
	Formation du CGS		Q.56
	Spécialité du CGS		Q.57
	Missions du CGS		Q.58
	Orientations du CGS		Q.59
Performance sociale	Performance sociale	Variable expliquée	Q.60-68
Performance financière	Performance financière	Variable expliquée	Q.69-72

Source : élaboré par nos soins

Nous l'avons distribué auprès de 500 entreprises choisies parmi les plus performantes au Maroc. Or, nous n'avons reçu que 90 réponses, soit un taux de réponse de 18% seulement.

Nous nous sommes adressés précisément aux employés de la Direction Ressources Humaines (Contrôleur de gestion sociale, Directeur RH, Responsable RH, HRBP, ...).

La collecte des données s'est étalée sur une durée de 3 mois à compter de Juin 2020.

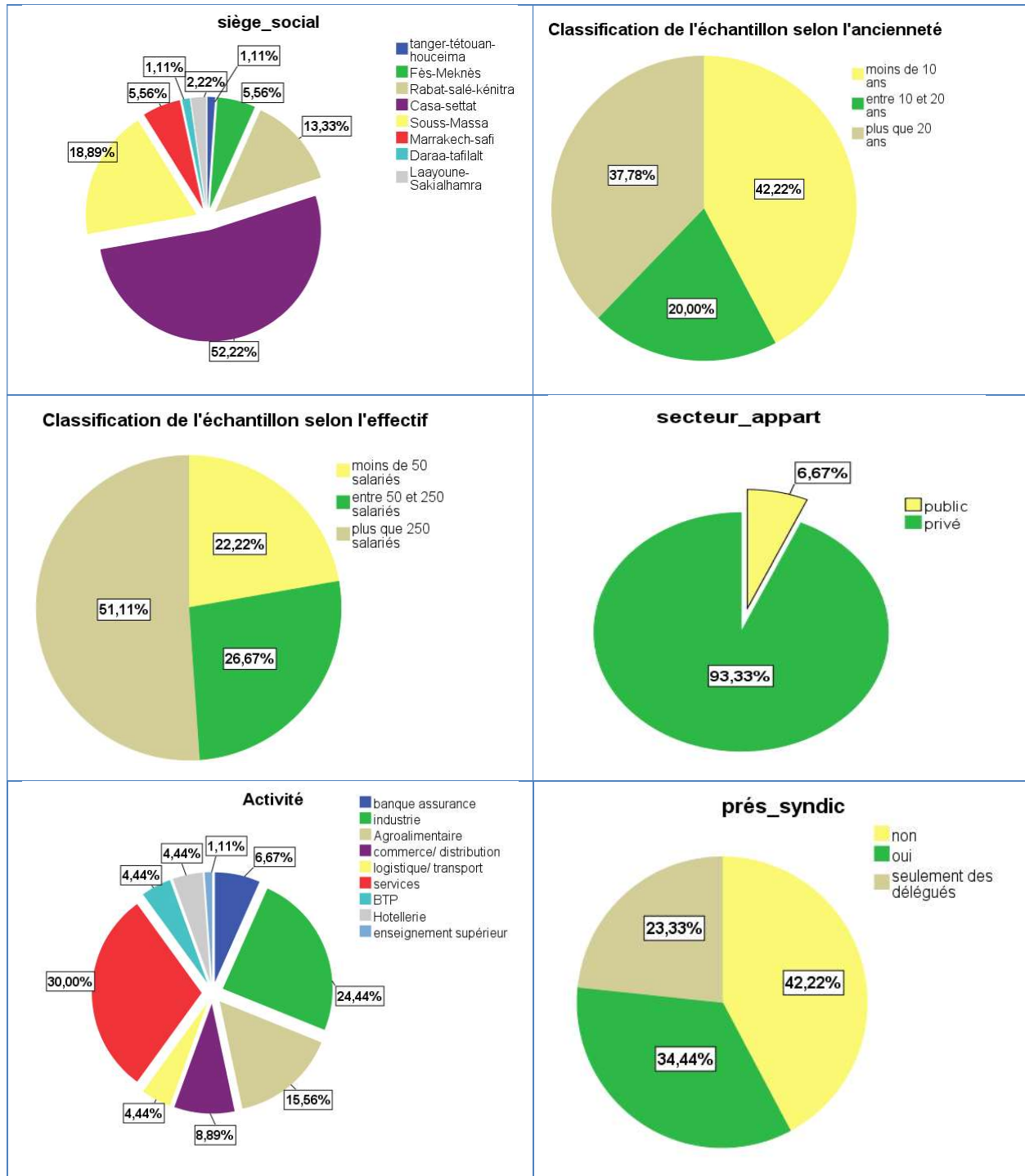
Tandis que l'analyse descriptive s'est effectuée à travers le logiciel d'analyse des données IBM SPSS Statistics 20.

3. Résultats et discussion

3.1. Analyse descriptive de l'échantillon

Nous présentons dans ce qui suit une classification des 90 entreprises qui font partie de notre échantillon et ce suivant le siège social, l'ancienneté, l'effectif, le secteur d'appartenance, le secteur d'activité et la présence syndicale. (Figure 3)

Figure 2 : classification de l'échantillon selon : siège social, ancienneté, effectif, secteur d'appartenance, secteur d'activité, présence syndicale.



Source : Sortie logiciel SPSS

Les résultats obtenus montrent que notre échantillon est principalement réparti entre trois régions parmi les 12 régions du Maroc à savoir Casablanca-Settat (52%), Souss-Massa (19%) et Rabat-Salé-Kenitra (13%).

Ces résultats sont justifiés premièrement par l'enquête menée par le HCP en 2019 sur la répartition géographique des entreprises qui stipulent que 63% des entreprises sont situées au niveau de l'axe Casablanca-Tanger, à hauteur de 39% dans la région de Casablanca-Settat, 15 % dans la région de Rabat-Salé-Kenitra et 9% dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Deuxièmement, quoi que la région Souss-Massa contient seulement 7% des entreprises (Haut-Commissariat au Plan, 2019, p. 3), nous lui avons accordé une ample importance dans notre échantillon étant que c'est la région où se trouve notre laboratoire de recherche et par conséquent, nous tenons à enrichir particulièrement la base des données des recherches empiriques portant sur ces entreprises de la région Souss-Massa.

S'agissant de l'âge de notre échantillon, nous constatons que plus que la moitié, soit 58%, sont des entreprises qui ont plus que 10 ans d'existence tandis que 42 % ont moins de 10 ans. L'enquête précédemment citée, établie par le HCP en 2019 a stipulé que 35% des entreprises ont moins de 10 ans contre 65% ont plus que 10 ans d'existence. Ainsi ce sont principalement les TPE qui ont moins de 10 ans d'existence contre les grandes entreprises qui ont généralement plus que 20 ans d'existence.

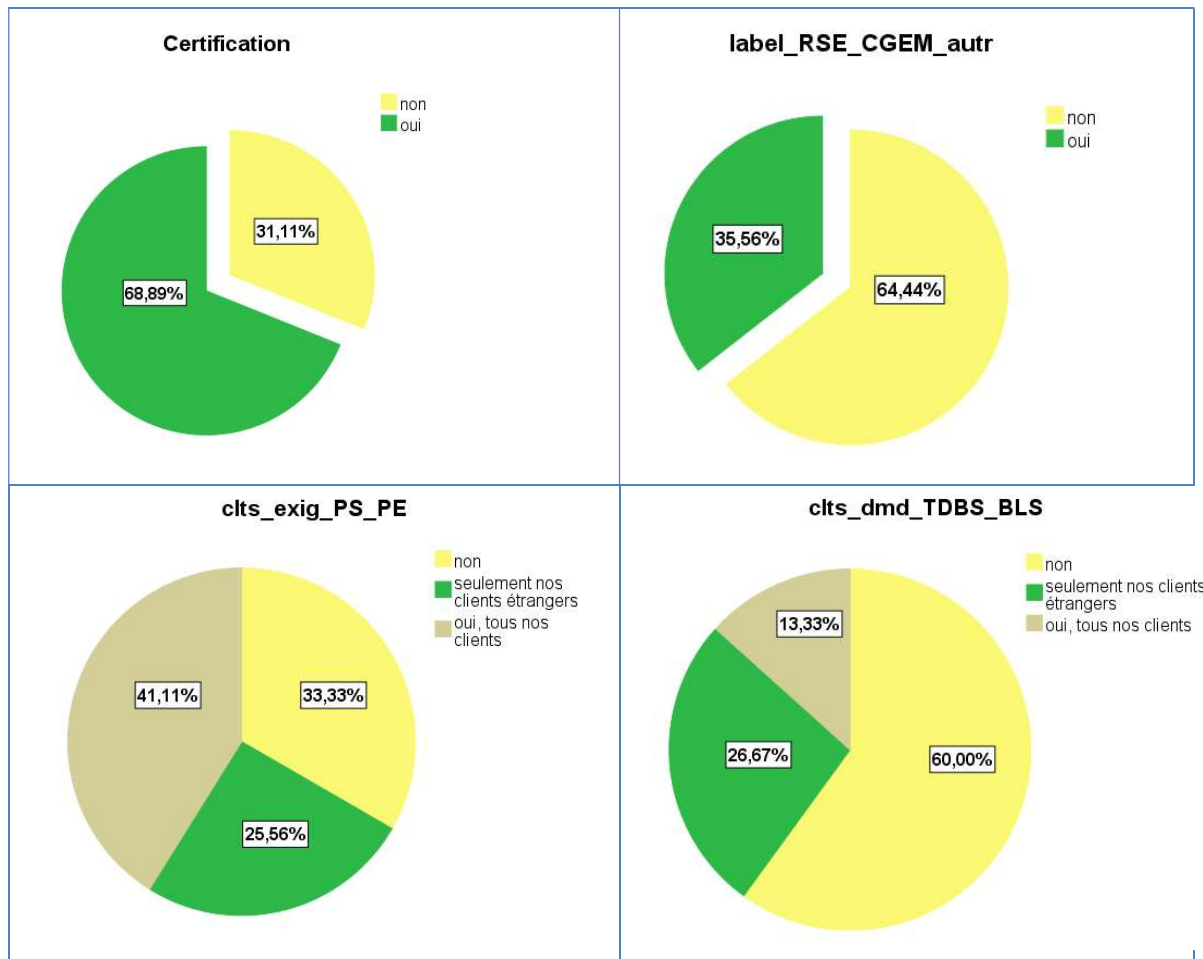
Dans notre cas, notre échantillon est composé en moitié des grandes entreprises (plus que 25 salariés), et l'autre moitié est répartie entre moyenne entreprises (entre 50 et 250 salariés) à hauteur de 27% et petite entreprises (moins de 50 salariés) à hauteur de 22%.

S'agissant du secteur d'appartenance, nous avons accordé une ample importance aux entreprises appartenant au secteur privé car ce sont les premiers à se procurer les outils de gestion les plus développés et cherchent en permanence à optimiser leurs performances.

Pour le secteur d'activité de notre échantillon, nous trouvons trois activités qui sont les plus dominantes à savoir : services (30%), Industrie (25%), Agroalimentaire (16%).

Nous avons employé l'indicateur « présence syndicale » pour analyser plus tard sa corrélation avec la performance sociale de l'entreprise. Les résultats descriptifs nous révèlent que 42% de notre échantillon connaît une absence syndicale contre 58% qui disposent soit d'un syndicat ou d'un délégué syndical.

Figure 3 : classification de l'échantillon selon la présence de certification, présence du Label RSE/CGEM ou autres, l'exigence de la performance sociale et la performance environnementale par le client, et la demande des tableaux de bord sociaux et du bilan social par le client.



Source : sortie SPSS

D'après les diagrammes ci-dessus (Figure 4), La majorité de notre échantillon, soit 69%, dispose d'un certificat de qualité tandis que seulement 36% dispose du Label RSE délivré par la CGEM ou autres organismes.

Ainsi, la performance sociale et environnementale est exigée par « tous les clients » de **41%** des entreprises de notre échantillon. Elle est exigée par seulement « les clients étrangers » dans **26%** des entreprises. Et seulement **33 %** des entreprises qui ne sont pas contraints à la performance sociale et environnementale par leurs clients. Nous constatons alors que la performance sociale et la performance environnementale sont devenues une clause importante dans la relation entre l'entreprise et ses clients.

Il ne s'agit pas seulement d'une clause verbale, elle est concrétisée par la délivrance des tableaux de bord sociaux ainsi que du bilan social chez **40%** des entreprises. Néanmoins, parmi ces 40% **seulement 13%** qui ont une obligation de délivrance à tout type de client contre **27%** qui ne le délivre qu'aux clients étrangers. **60%** de l'échantillon qui ont déclaré que leurs clients ne demandent pas ni tableaux de bord sociaux, ni bilan social.

3.2. Analyse descriptive des variables du modèle

3.2.1. Analyse descriptive de la variable « pratiques du contrôle de gestion sociale »

Tableau 8 : tendance centrale des pratiques du contrôle de gestion sociale

Pratiques CGS	Moyenne	Pratiques CGS	Moyenne	Pratiques CGS	Moyenne	Pratiques CGS	Moyenne	Pratiques CGS	Moyenne
CGS_Pilotage_RH_1	2,51	CGS_Gest_Carrière_1	2,90	CGS_Gest_Adm_1	2,89	CGS_Relat_social_e_1	2,74	CGS_développement_RH_1	2,48
CGS_Pilotage_RH_2	3,04	CGS_Gest_Carrière_2	2,90	CGS_Gest_Adm_2	2,92	CGS_Relat_social_e_2	2,59	CGS_développement_RH_2	2,41
CGS_Pilotage_RH_3	2,79	CGS_Gest_Carrière_3	2,79	CGS_Gest_Adm_3	2,97	CGS_Relat_social_e_3	2,49	CGS_développement_RH_3	2,60
CGS_Pilotage_RH_4	2,84	CGS_Gest_Carrière_4	2,57	CGS_Gest_Adm_4	3,09	CGS_Relat_social_e_4	2,67	CGS_développement_RH_4	2,52

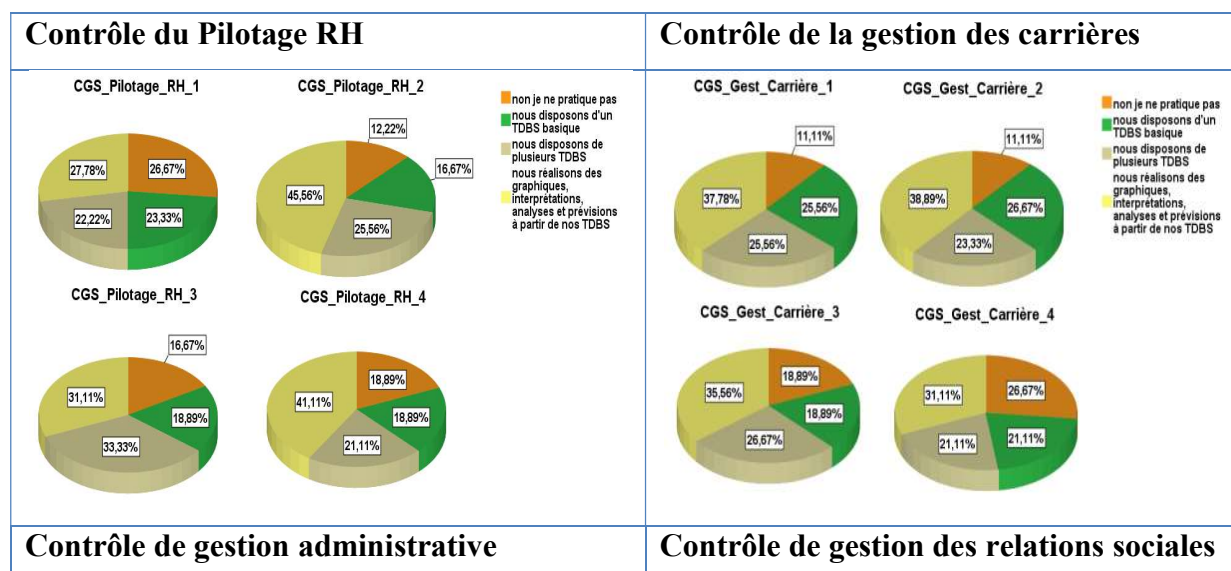
Source : sortie SPSS

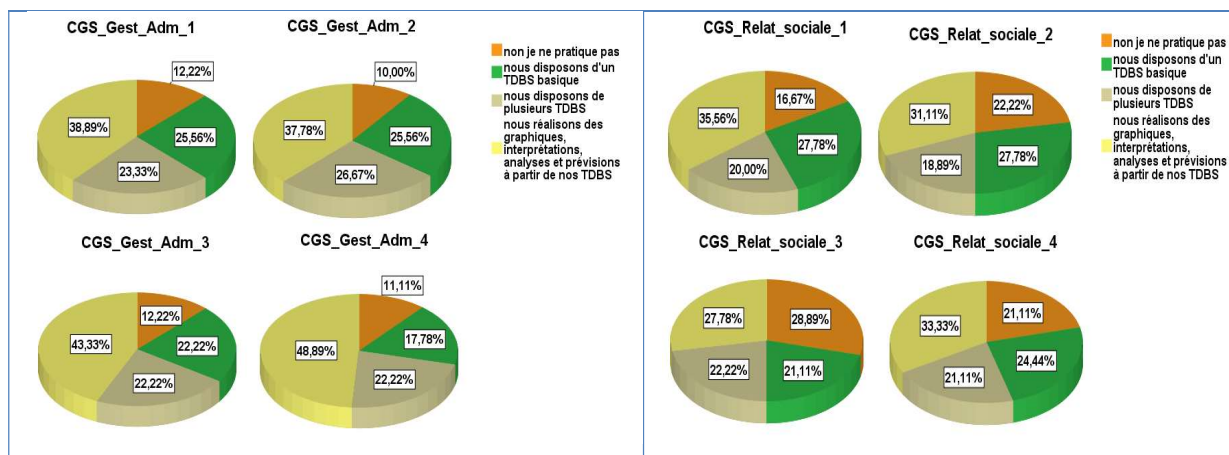
Rappelons que la **valeur 1** représente : Non je ne pratique pas (Absence du CGS), et la **valeur 2** représente : Nous disposons d'un TDBS basique pour cette activité. (Niveau Minimaliste. La **valeur 3** représente : Nous disposons de plusieurs TDBS pour cette activité, adressés à plusieurs destinataires. (Niveau Restreint). Et La **valeur 4** représente : Nous réalisons des graphiques, interprétations, analyses et prévisions à partir de nos TDBS conçus pour cette activité. (Niveau Développé)

La tendance centrale de notre variable explicative « **Pratiques CGS** » révèle une moyenne supérieure à 2, ce qui signifie que la majorité de notre échantillon dispose d'un **tableau de bord social sommaire** pour contrôler ses pratiques RH (soit un niveau minimaliste du contrôle de gestion sociale), sauf pour la pratique **Pilotage_RH_2** qui représente la « **masse salariale** », et la pratique **Gest_Adm_4** qui représente la « **Paie** ». Leurs moyennes sont de 3, ce qui signifie que notre échantillon accorde une importance particulière au **contrôle de la masse salariale et la paie** et ce moyennant l'élaboration de plusieurs Tableaux de bord sociaux et qui seront délivrés à plusieurs destinataires.

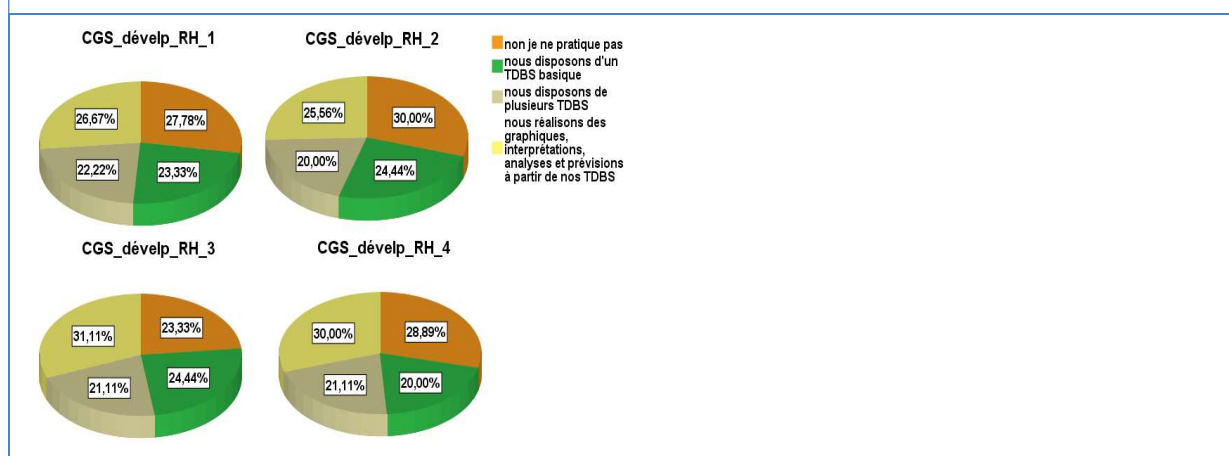
Nous procéderons à l'analyse de notre échantillon en fonction des pratiques contrôle de gestion sociale adoptées. (Figure 5)

Figure 4 : Niveau de développement des pratiques du contrôle de gestion sociale au sein des entreprises marocaines





Contrôle du développement RH



Source : sortie SPSS

Les résultats de la variable « CGS du Pilotage RH » montrent que les pratiques du « contrôle de la masse salariale » sont présentes et très bien développées chez presque la moitié de notre échantillon, et seulement 12% qui déclarent ne pas pratiquer du contrôle de la masse salariale.

Généralement le taux de présence des pratiques du CGS du pilotage RH demeure élevé. (73% pour le contrôle de la veille et l’audit social, 88% pour le contrôle de la masse salariale, 83% pour le contrôle de la GPEC , et 81% pour le contrôle du SIRH).

Concernant les pratiques du « CGS de la Gestion des carrières », nous constatons le taux de développement des pratiques du contrôle du « Recrutement, formation, évaluation, mobilité » est presque le même. En effet, 31% à 39% ont déclaré réaliser des interprétations et des analyses ainsi que des prévisions à partir de leurs tableaux de bord sociaux élaborés. Ce qui signifie une forte présence de la fonction contrôle de gestion sociale dans la pratique de la gestion des carrières.

Les résultats de la variable « CGS de la gestion Administrative » révèlent que seulement 12%, 10%, 12%, 11% des entreprises qui n’appliquent pas les pratiques de CGS sur la gestion

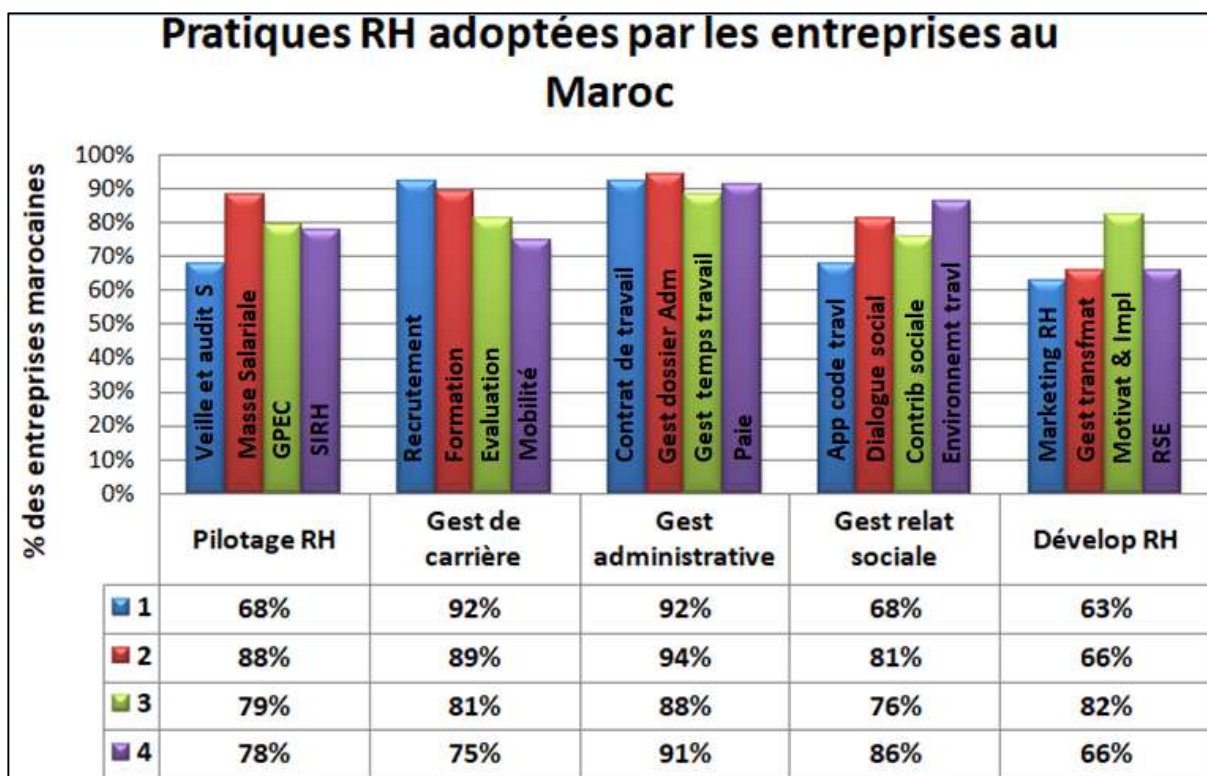
des contrats de travail, gestion du dossier administratif, gestion des temps de travail, gestion de la paie respectivement. Tandis qu'environ la moitié des entreprises assurent un contrôle de gestion sociale développée pour cette pratique notamment pour le contrôle de la gestion d'emploi et de la paie.

Les résultats de la variable « CGS de la Gestion des relations sociales » révèlent que presque la moitié des entreprises ont un niveau restreint à développé en matière d'adoption de ces pratiques à savoir le contrôle de l'application du code de travail, du dialogue social, des contributions sociales et culturelles, et de l'environnement de travail.

Les résultats de la variable « CGS du Développement RH » montrent une absence de ces pratiques chez environ 30% de notre échantillon. Les 70% sont réparties entre niveau basique, niveau restreint et niveau développé en matière d'application du contrôle de la communication et marketing RH, contrôle de la gestion de la transformation, contrôle de la motivation et implication, contrôle de la RSE.

3.2.2. Analyse descriptive de la variable « pratiques RH »

Figure 5 : niveau de développement des pratiques RH au sein des entreprises marocaines



Source : Sortie SPSS

Le graphique précédent (Figure 6) présente un panorama de l'ensemble des pratiques RH adoptées par les entreprises au Maroc, qui font partie de notre échantillon. Nous constatons que la fonction RH est largement présente dans les entreprises marocaines. En effet, nous constatons un taux de couverture supérieur à 85% pour toutes les pratiques de la gestion administrative, ainsi que la pratique de la masse salariale, le recrutement, et la formation.

3.2.3. Analyse descriptive de la variable « performance sociale »

Le tableau ci-dessous (Tableau 9) présente les résultats des indicateurs de la performance sociale des entreprises marocaines.

Tableau 9 : Performance sociale dans les entreprises marocaines

indicateurs	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord et tout à fait d'accord
Augmentation du taux de maintien du personnel en place	4%	22%	74%
Le personnel participe aux décisions managerielles	16%	29%	55%
Diminution des accidents de travail, du taux d'absentéisme et des maladies professionnelles	7%	18%	75%
Salaires concurrentielles par rapport aux autres entreprises	3%	16%	81%
Respect du nombre minimal d'heures de formation par an et par salariés et par catégorie professionnelle	13%	21%	66%
Budget alloué à la formation continue par rapport aux coûts d'exploitation une part importante	13%	27%	60%
Application des programmes de gestion des compétences et de formation continue destinées à assurer l'employabilité du personnel et à gérer les fins des carrières	11%	24%	65%

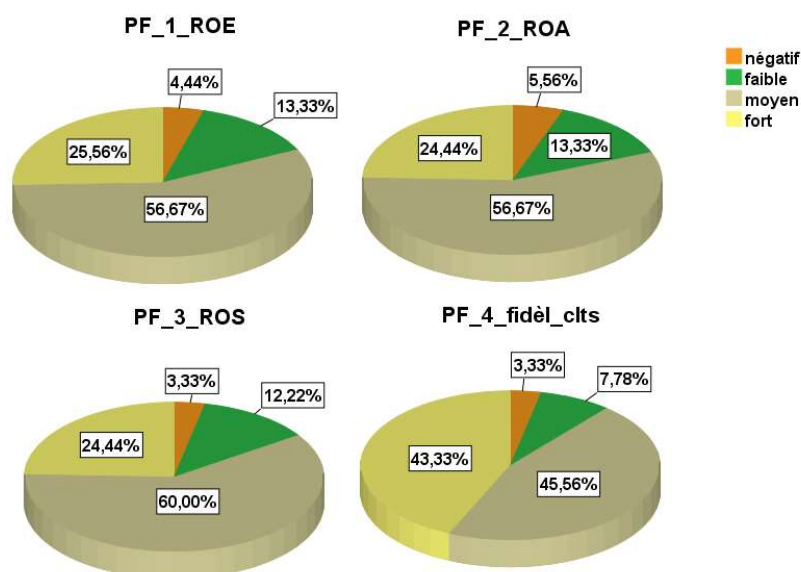
Pourcentage élevé des employés qui reçoivent régulièrement des évaluations de rendement et de développement de carrière	13%	24%	63%
Climat social satisfaisant, associé à une mobilisation complète des ressources humaines	6%	14%	80%

Source : sortie SPSS

Nous constatons que **la moitié de notre échantillon** enregistre une performance sociale élevée (plus que 50% sont d'accord à tout à fait d'accord sur les indicateurs de performance sociale). Toutefois **plus que 75% de notre échantillon** ont déclaré avoir réalisé une augmentation du taux de maintien du personnel en place ; une diminution du nombre des accidents de travail, d'absentéisme, de maladies professionnelles ; les salaires payés sont concurrentiels par rapport aux autres entreprises confrères ; le respect des heures de formation par an, et par salarié ; un climat social satisfaisant et associé à une mobilisation complète des ressources humaines. Or, seulement moins de 16% de notre échantillon qui a déclaré avoir une performance sociale faible.

3.2.4. Analyse descriptive de la variable « performance financière »

Figure 6 : performance financière des entreprises marocaines



Source : Sortie SPSS

D'après les diagrammes ci-dessus (Figure 8), nous constatons que seulement 17 % de notre échantillon qui réalise une rentabilité financière (ROE) négative ou faible contre **83% qui ont une performance moyenne à forte.**

Ainsi, 20% qui réalisent une rentabilité économique (ROA) négative à faible contre **80% qui réalise une rentabilité moyenne à forte.** Pareil pour la Rentabilité commerciale (ROS), 15 % réalise une rentabilité commerciale négative à faible contre **85% qui réalise une rentabilité commerciale moyenne à forte.** Et seulement 11% qui ne sont pas aperçu une Augmentation de la Fidélité de leurs clients contre 89%.

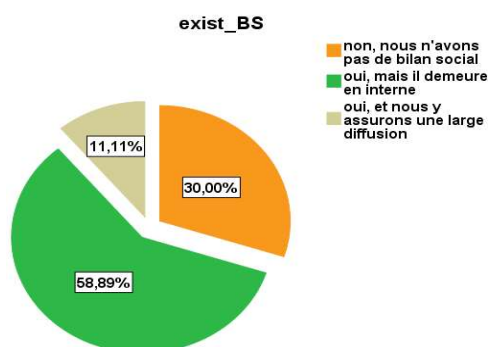
De cela nous constatons que plus de **80%** de notre échantillon réalise une **performance financière moyenne à forte.**

3.3. Analyse descriptive de la fonction CGS au sein des entreprises marocaines

3.3.1. Description des outils du contrôle de gestion sociale adoptés par les entreprises marocaines

Afin de découvrir les outils de contrôle de gestion sociale utilisé par les entreprises marocaines, nous avons consacré une partie de notre questionnaire pour questionner sur l'existence et la fréquence de réalisation du tableau de bord, ainsi que l'existence et les rubriques du bilan social. Les résultats de notre enquête ont révélé que seulement 4 entreprises qui n'élaborent pas de tableau de bord social contre **86 entreprises qui disposent d'un tableau de bord social** réalisé mensuellement par 55%, annuellement par 39%, trimestriellement par 28% et saisonnièrement par 5%. Certaines entreprises le réalisent sur demande (10%). Par conséquent, nous constatons que le tableau de bord social est réalisé mensuellement dans la majorité des entreprises marocaines.

Figure 7 : pourcentage d'élaboration du bilan social au sein des entreprises marocaines



Source : sortie SPSS

Contrairement au tableau de bord social qui est élaboré par 96% de notre échantillon, le bilan social conforme aux réglementations n'est élaboré que par **11%** de notre échantillon. Toutefois, **60% affirme construire un bilan social qui demeure en interne. Et 30% n'élabore pas ce document.** (Figure 10)

Ainsi, nous constatons que la rubrique « **Formation** » figure dans la quasi-totalité des bilans des entreprises marocaines (**92 %**), suivie de la rubrique « **Emploi** » à hauteur de **89%** des bilans des entreprises marocaines, et en troisième rang la rubrique « **conditions d'hygiène et de sécurité** » dans **78%** des bilans des entreprises.

3.3.2. Description du profil et missions du contrôleur de gestion sociale marocain

Les résultats de notre enquête ont révélé une modeste présence du contrôleur de gestion sociale dans les entreprises marocaines (18%, soit 16 entreprises sur 90).

Quant au profil du contrôleur de gestion sociale au Maroc, nous avons constaté qu'il s'agit d'un titulaire d'un BAC+5, spécialiste en Finance et contrôle de gestion. Il assure principalement la mission d'Appui des analyses par des données sociales chiffrées. Il est orienté plus vers le reporting et la mise à disposition des outils de mesure. Quant à son rattachement hiérarchique, Il est généralement rattaché à la direction du contrôle de gestion.

Notons que les résultats détaillés de cette partie « contrôleur de gestion sociale » ont fait l'objet d'un article à part entière intitulé « Profil et Missions du contrôleur de gestion sociale Marocain ». (Guerraou, ElAmili, & Ellioua, Profil et missions du contrôleur de gestion sociale Marocain, 2021)

Conclusion

Dans cet article nous avons présenté une **analyse descriptive** de notre échantillon composé de **90 entreprises** au Maroc. Ainsi nous avons identifié l'ensemble des pratiques RH, et les pratiques de contrôle de gestion sociale adoptées par notre échantillon. Par conséquent nous avons pu déterminer le taux de couverture de la fonction RH et de la fonction Contrôle de gestion sociale dans les entreprises marocaines.

Concrètement, les entreprises marocaines enregistrent un niveau minimaliste de contrôle de gestion sociale adopté, qui s'articule principalement sur l'adoption **d'un tableau de bord social sommaire** pour contrôler leurs pratiques RH, sauf pour la pratique « **masse salariale** », et la pratique « **Paie** » qui bénéficient d'un intérêt grandiose en matière de contrôle se caractérisant ainsi par l'élaboration de plusieurs Tableaux de bord sociaux et qui seront délivrés à plusieurs destinataires.

S'agissant de la fonction RH, nous constatons que les pratiques RH sont largement présents dans les entreprises marocaines. En effet, elles enregistrent un taux de couverture supérieur à 85% pour toutes les pratiques de **la gestion administrative**, ainsi que pour la pratique de la **masse salariale, le recrutement, et la formation** spécifiquement.

Ainsi, en matière des outils du contrôle de gestion sociale, nous avons constaté que **le tableau de bord social** est élaboré par **96%** de notre échantillon, tandis que **le bilan social** conforme aux réglementations n'est élaboré que par **11%** de notre échantillon.

De plus, nous avons identifié un **niveau moyen à élevé de performance sociale et financière** de ces entreprises.

Et finalement, nous avons identifié **les caractéristiques du profil du contrôleur de gestion sociale marocain** à savoir : titulaire d'un BAC+5, spécialiste en Finance et contrôle de gestion, sa mission principale est l'Appui des analyses par des données sociales chiffrées. Quant à son rattachement hiérarchique, Il est généralement rattaché à la direction du contrôle de gestion.

Il est à signaler que la période de collecte des données a coïncidé avec le début de la pandémie COVID-19 ce qui nous a contraint en premier lieu à décaler la date de distribution de notre questionnaire, et en second d'opter pour la méthode de distribution du questionnaire en ligne.

Notons que le présent article se veut une première partie descriptive de notre recherche traitant le contrôle de gestion sociale au Maroc, à laquelle nous ajouterons une deuxième partie analytique et explicative des relations entre nos variables.

Toutefois, il est à dire que les coopératives Marocaines se sont abstenues de notre échantillon quoi que le contrôle de gestion sociale soit considéré un facteur d'amélioration de leurs performances (Guerraou & Elamili, 2020a) et par conséquent, elles constituent aussi un terrain de recherche important. De cela une étude descriptive des pratiques RH et des pratiques du contrôle de gestion sociale adoptées par ces coopératives serait d'une ample importance.

BIBLIOGRAPHIE

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.

- 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.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité, Contrôle, Audit* , 2, pp. 127-150.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* , 15 (3), pp. 67-94.
- 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.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* , pp. 931-941.
- Bourguignon, A. (1997, Mars). Sous les pavés, la plage ... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit* , 3 (1), pp. 89-101.
- Chambrier, L. (1997, Septembre 4 et 5). Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations: crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH. *Actes du 8ème Congrès de l'AGRH* , pp. 149-162.
- 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.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperCollins.
- 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*.
- Guérin, G., & Wils, T. (1992). *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Les presses de l'université de Montréal .
- Guerraou, S., & EL Amili, O. (2020c). Les pratiques du contrôle sociale: un facteur d'amélioration de la performance de l'entreprise. *Revue Française d'Economie et de Gestion* , 1 (3), pp. 216-231.
- Guerraou, S., & Elamili, O. (2020a). 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. (2020b). 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.
- Guerraou, S., ElAmili, O., & Ellioua, H. (2021). Profil et missions du contrôleur de gestion sociale Marocain. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* , 2 (3), pp. 109-123.
- Haut-Commissariat au Plan. (2019). Enquete Nationale auprès des entreprises "premiers résultats 2019".
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* , 38 (3), pp. 635-672.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Revue projectique* , p. 93.
- Lebas, M. (1995, Juillet-Aout). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité* , pp. 66-71.
- Lorino, P. (1995). *Comptes et Récits de la Performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*. Les éditions de l'Organisation.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance (éd. 3)*. Paris: Editions d'Organisations.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance organization. *Industrial & Labor Relations Review* , 48 (2), p. 197.
- Martory, B. (2018). *Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances (éd. 9)*. Vuibert.
- Martory, B., & Crozet, D. (2013). *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances*. Dunod.
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation Théories, représentations et mesures*. Gaétan Morin éditeur.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation. Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press. Boston .
- Saulquin, J., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité. *La Revue des Sciences de Gestion* , 1 (223), pp. 57-65.