

Contrôle de gestion et performance globale dans l'entrepreneuriat social : une approche par le Balanced Scorecard

Management Control and Global Performance in Social Entrepreneurship: A Balanced
Scorecard Approach

Ghizlane BOUJNOUN

Docteur en sciences économiques et de gestion, Faculté des sciences juridiques économiques
et sociales de Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc.

Ghiz.boujnoun@gmail.com

Moussa DABBOUZ

Docteur en Sciences de gestion, Faculté d'économie et de gestion

Université Hassan I, Settat

moussa_dabbouz@hotmail.fr

DOI: <https://doi.org/10.65040/remeye.2026.11.v02n30.47>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Résumé:

Le présent article analyse l'adaptation du Balanced Scorecard (BSC) au pilotage de la performance globale dans les organisations d'entrepreneuriat social. Il vise à comprendre dans quelle mesure cet outil peut être ajusté aux spécificités des organisations hybrides, caractérisées par la coexistence d'objectifs sociaux et économiques.

La recherche repose sur une démarche de recherche-intervention menée auprès de trois fondations situées dans la région de l'Oriental (Maroc), mobilisant des entretiens semi-directifs, des observations et des ateliers de co-construction. Les résultats montrent que les pratiques de contrôle de gestion sont initialement informelles, mais que l'introduction du BSC permet de structurer le pilotage, d'améliorer l'alignement stratégique et d'intégrer la dimension sociale comme axe central, malgré des difficultés persistantes dans la mesure de la performance sociale.

Mots-clés : Contrôle de gestion, Performance sociale, Entrepreneuriat social, Balanced Scorecard

Abstract:

This article analyzes the adaptation of the Balanced Scorecard (BSC) for managing global performance in social entrepreneurship organizations. It aims to understand to what extent this tool can be adjusted to the specificities of hybrid organizations, characterized by the coexistence of social and economic objectives.

The research is based on an intervention-research approach conducted within three foundations located in the Oriental region of Morocco, using semi-structured interviews, observations, and co-construction workshops. The results show that management control practices are initially informal, but the implementation of the BSC helps structure

performance management, improve strategic alignment, and integrate the social dimension as a central axis, despite persistent difficulties in measuring social performance.

Keywords : Management Control, Social performance, Social Entrepreneurship, Balanced Scorecard

Introduction

Au cours des dernières décennies, l'entrepreneuriat social s'est progressivement imposé comme une réponse innovante aux limites des mécanismes traditionnels du marché et des politiques publiques dans la résolution des problématiques sociales, économiques et environnementales. En articulant finalité sociale et logique économique, ces organisations hybrides se distinguent par leur capacité à produire de la valeur sociétale tout en assurant leur viabilité financière. Toutefois, cette hybridation complexifie considérablement les modalités de mesure et de pilotage de la performance, qui ne peut plus être appréhendée à travers une lecture strictement financière.

Dans ce contexte, la notion de performance globale s'impose comme un cadre d'analyse pertinent, intégrant simultanément des dimensions économiques, sociales et environnementales. Néanmoins, l'opérationnalisation de cette performance demeure problématique, en particulier en raison du caractère multidimensionnel, qualitatif et souvent intangible de l'impact social. Les outils traditionnels de contrôle de gestion apparaissent dès lors insuffisants pour rendre compte de cette complexité, ce qui appelle à une évolution des dispositifs de pilotage vers des approches plus intégrées et stratégiques.

Le Balanced Scorecard (BSC), développé par Kaplan et Norton, constitue à cet égard un outil particulièrement pertinent. En proposant une vision multidimensionnelle de la performance fondée sur l'articulation de plusieurs perspectives, il permet de dépasser les limites des approches exclusivement financières. Toutefois, conçu initialement pour des entreprises à finalité lucrative, son application aux organisations d'entrepreneuriat social soulève des interrogations quant à sa capacité à intégrer pleinement la dimension sociale et les exigences spécifiques des parties prenantes.

Dans cette perspective, la présente recherche vise à analyser les conditions d'adaptation du Balanced Scorecard aux spécificités de l'entrepreneuriat social, afin d'en faire un outil pertinent de pilotage de la performance globale. Plus précisément, elle cherche à répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure et selon quelles modalités le Balanced Scorecard peut-il être adapté pour piloter efficacement la performance des organisations d'entrepreneuriat social ?

Afin de répondre à cette question, cette étude mobilise une démarche de recherche-intervention menée auprès de trois fondations situées dans la région de l'Oriental. Cette approche permet d'analyser les pratiques existantes et de co-construire un modèle de pilotage adapté aux réalités organisationnelles.

Au-delà de son intérêt méthodologique, cette recherche apporte trois contributions principales. Premièrement, elle propose une adaptation du Balanced Scorecard aux spécificités des organisations d'entrepreneuriat social, en replaçant la mission sociale au cœur

du dispositif de pilotage. Deuxièmement, elle mobilise une démarche de recherche-intervention permettant de co-construire cet outil avec les acteurs de terrain, favorisant ainsi son appropriation organisationnelle. Enfin, elle enrichit les travaux portant sur le contrôle de gestion dans les organisations hybrides en proposant un modèle de pilotage conciliant création de valeur sociale, efficacité organisationnelle et pérennité financière.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1. Entrepreneuriat social et performance globale : une approche par les logiques hybrides

L'entrepreneuriat social s'est imposé ces dernières décennies comme une réponse innovante aux limites des politiques publiques et du marché dans la résolution des enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Il se situe à la croisée de l'initiative privée et de l'intérêt collectif (Muñoz et al., 2018 ; Rangan et Gregg, 2019), visant la création de valeur sociale tout en mobilisant des mécanismes économiques pour assurer la viabilité des initiatives (Dees, 1998 ; Mair et Martí, 2006). Contrairement à l'entrepreneuriat classique centré sur le profit, il privilégie l'impact sociétal et le bien commun, ce qui implique des pratiques de gouvernance démocratiques, inclusives et durables (Bacq et Janssen, 2011 ; Bocken et al., 2014 ; Hlady-Rispal et al., 2018).

La littérature en entrepreneuriat social est plurielle et multidimensionnelle (Dacin et al., 2010 ; Doherty et al., 2014 ; Saebi et al., 2019). Les premières conceptualisations émergent dans les années 1990, avec Dees (1998) définissant l'entrepreneur social comme un agent de transformation sociale innovant et responsable vis-à-vis des parties prenantes. En Europe, le réseau EMES propose une approche organisationnelle fondée sur la gouvernance démocratique, la limitation de la lucrativité et l'ancrage territorial (Defourny et Nyssens, 2010). L'hybridation des logiques sociales et entrepreneuriales est ainsi un processus historique et contemporain, renforcé par l'accroissement des publications depuis les années 2000 (Steyaert et Hjorth, 2006). Trois écoles dominent : ressources marchandes, innovation sociale et entreprise sociale, convergeant vers la centralité de la mission sociale, l'innovation et la soutenabilité économique (Mertens et Marée, 2012).

La littérature anglo-saxonne valorise la figure de l'entrepreneur social comme acteur central du changement capable d'innover à grande échelle (Zahra et al., 2009 ; Rangan et Gregg, 2019). En Europe, l'accent est mis sur l'organisation collective et la gouvernance participative, avec un « idéal-type » de l'entreprise sociale défini par neuf indicateurs économiques, sociaux et organisationnels (Defourny et Nyssens, 2010 ; Huybrechts et Nicholls, 2012).

L'entrepreneuriat social se distingue par l'hybridation des logiques économique et sociale, nécessitant un arbitrage constant entre viabilité financière et impact sociétal (Battilana et Dorado, 2010 ; Smith et al., 2013). Cette dualité génère des tensions organisationnelles sur la gouvernance, l'allocation des ressources et la mesure de la performance (Pache et Santos, 2013 ; Ebrahim et al., 2014). Cependant, ces tensions peuvent devenir un levier d'innovation et de différenciation stratégique, en favorisant la création de valeur partagée et l'apprentissage

organisationnel (Battilana et al., 2017 ; Bocken et al., 2014). L'hybridation est ainsi un processus dynamique de recomposition des pratiques managériales, renforçant la résilience des entreprises sociales et leur contribution à une économie inclusive et responsable (Yunus, 2007 ; Santos et al., 2015).

La performance dans l'entrepreneuriat social est un concept multidimensionnel, qui va bien au-delà de la seule rentabilité économique. Elle se caractérise par une articulation systémique entre performance économique, sociale et environnementale, reflétant l'objectif d'une création de valeur globale durable, en cohérence avec les objectifs de développement durable et les attentes des parties prenantes (Saebi et al., 2019 ; Pérez-Barea, 2025).

Dans le contexte de l'entrepreneuriat social, la performance économique renvoie à la capacité d'une organisation à assurer sa viabilité financière et à mobiliser des ressources de manière pérenne, tout en poursuivant sa mission sociale. Contrairement à l'entreprise classique, cette performance ne vise pas la maximisation du profit, mais plutôt la génération de revenus suffisants pour soutenir les activités productives, sécuriser l'emploi et garantir l'autonomie organisationnelle (Mair et Martí, 2006 ; Battilana et Dorado, 2010). La littérature récente souligne que la compréhension des dimensions économiques des entreprises sociales nécessite une intégration plus fine des outils de gestion financière, des stratégies de diversification des revenus et de l'innovation organisationnelle (Singh et al., 2025). La performance économique est souvent interprétée comme un levier nécessaire pour la réalisation des missions sociales : une base économique robuste permet d'investir dans des programmes à impact social et d'élargir l'étendue des services offerts, réduisant ainsi la dépendance aux subventions externes (Pérez-Barea, 2025).

La performance sociale constitue le cœur de l'entrepreneuriat social. Elle se réfère à l'impact réel des activités sur les bénéficiaires et la collectivité, notamment en termes d'amélioration des conditions de vie, de réduction des inégalités, d'inclusion sociale et de cohésion communautaire (Dees, 1998). Cette dimension implique le développement de mesures d'évaluation adaptées qui captent des résultats tangibles et qualitatifs, souvent difficiles à quantifier (Ou-Mellal et al., 2025). La littérature souligne que, malgré l'importance accordée à la performance sociale, il n'existe pas encore de cadre méthodologique universellement accepté pour mesurer cet impact, ce qui pose des défis méthodologiques significatifs pour la recherche et la pratique (Ait Soudane et al., 2022). L'absence de normes standardisées conduit parfois à une diversité de pratiques d'évaluation, allant de l'analyse des indicateurs sociaux à des approches participatives impliquant les parties prenantes.

De plus en plus intégrée à la performance globale, la dimension environnementale répond à la prise de conscience des enjeux écologiques contemporains. Dans les entreprises sociales, cela se traduit par des pratiques respectueuses de l'environnement, l'intégration d'objectifs de durabilité dans les modèles d'affaires et l'adoption de stratégies qui réduisent l'empreinte écologique (Pérez-Barea, 2025). Bien que la littérature souligne l'importance de cette dimension, elle reconnaît également que les études empiriques consacrées à l'impact environnemental des initiatives sociales restent encore relativement rares, comparativement

aux analyses de la performance sociale (Scartozzi et al., 2025). La performance environnementale est souvent envisagée à travers le prisme du Triple Bottom Line (people, planet, profit), qui promeut une évaluation équilibrée entre les résultats sociaux, environnementaux et économiques (Elkington, 1994).

La création de valeur sociale est un concept central liant ces différentes dimensions de performance. Elle désigne la capacité d'une organisation à générer des bénéfices sociétaux significatifs et durables tout en assurant sa viabilité économique. La recherche récente insiste sur l'importance de concevoir des modèles d'affaires qui intègrent la dimension sociale comme un actif stratégique plutôt que comme un coût, en mobilisant l'innovation et l'engagement des parties prenantes (Iodice et Bifulco, 2025). Selon les travaux récents, la création de valeur sociale ne se limite pas à des résultats immédiats ou quantifiables à court terme, mais implique une transformation durable des conditions de vie des bénéficiaires et une amélioration durable des environnements institutionnels, économiques et culturels (Iodice et Bifulco, 2025). Ainsi, l'entrepreneuriat social requiert une conception de la performance qui soit holistique et intégrée.

La performance économique, sociale et environnementale ne peuvent être considérées isolément ; elles doivent être évaluées de manière synergique afin de refléter fidèlement la contribution des entreprises sociales à une économie plus inclusive et durable (Pérez-Barea, 2025 ; Scartozzi et al., 2025). Une meilleure compréhension des mécanismes de création de valeur sociale et des cadres de mesure appropriés constitue un défi majeur pour la recherche future.

1.2. Difficultés de mesure de la performance sociale dans l'entrepreneuriat social

La mesure de la performance sociale constitue un enjeu méthodologique central pour la recherche et la pratique en entrepreneuriat social. Contrairement aux mesures financières bien établies, les dimensions sociales de la performance sont souvent qualitatives, contextuelles et difficiles à standardiser, ce qui limite leur comparabilité et leur objectivation (Cosa et Urban, 2023 ; OCDE, 2024). La littérature récente souligne que cette complexité résulte à la fois de la diversité des missions sociales, de la pluralité des parties prenantes et de la dépendance des indicateurs aux contextes institutionnels et territoriaux (Pérez-Barea, 2025 ; Saebi et al., 2019).

La définition et l'utilisation d'indicateurs pertinents pour capturer la performance sociale restent un défi majeur. Les tentatives de conceptualisation montrent que, bien qu'il existe de nombreux modèles et outils (Balanced Scorecard adapté, Theory of Change, Social Return on Investment, etc.), aucun cadre n'est universellement accepté pour toutes les formes d'entreprises sociales, en raison de la diversité des missions et des contextes organisationnels (Ou-Mellal, et al., 2025).

Les indicateurs sociaux sont souvent qualitatifs et dépendants des parties prenantes, ce qui rend leur objectivation et leur standardisation problématiques (OCDE, 2024). Par exemple, des dimensions telles que le bien-être, l'inclusion ou l'autonomisation ne se prêtent pas aisément à des mesures chiffrées, et leur interprétation peut varier d'un contexte à l'autre.

Cette hétérogénéité explique en partie l'intérêt croissant pour des cadres de mesure holistiques qui combinent indicateurs quantitatifs et qualitatifs adaptés à la mission spécifique de chaque organisation (Cosa et Urban, 2023).

Les entreprises sociales doivent concilier une double finalité : générer un impact sociétal tout en assurant une viabilité financière. Cette tension impose des arbitrages qui influencent la manière dont la performance est mesurée. Les outils de gestion classiques tendent à privilégier des résultats économiques tangibles, au risque de marginaliser des résultats sociaux plus difficiles à quantifier (OCDE, 2023).

Cette tension peut conduire à une forme de mission drift, où les objectifs financiers ou de conformité aux donateurs prennent le pas sur des objectifs sociaux substantiels, rendant encore plus complexe l'évaluation de l'impact social réel (Ou-Mellal et al., 2025). Par ailleurs, l'adoption de systèmes de mesure de performance sociale par de jeunes organisations sociales dépend autant de facteurs institutionnels internes que des pressions externes, ce qui indique que la mesure sociale est influencée par des logiques organisationnelles multiples et parfois divergentes (Kato, 2021).

Les cadres d'évaluation traditionnels, centrés sur les flux monétaires, sont insuffisants pour rendre compte des impacts sociaux profonds et à long terme produits par les entreprises sociales. Des méthodes telles que le SROI (Social Return On Investment) cherchent à traduire en termes économiques les bénéfices sociaux, mais leur validité dépend des hypothèses retenues, de la disponibilité de données complètes et de l'aptitude à quantifier des effets difficiles à monétariser, ce qui limite leur fiabilité si ces conditions ne sont pas satisfaites (OCDE, 2024). De plus, les approches financières tendent à privilégier des résultats immédiats plutôt que des transformations structurelles complexes, telles que l'autonomisation ou le renforcement de capacités sociales, qui sont pourtant essentielles pour comprendre la création de valeur sociale (Ou-Mellal et al., 2025).

1.3. Le Balanced Scorecard : un outil multidimensionnel de pilotage de la performance

Depuis plusieurs décennies, Les mutations profondes de l'environnement économique, caractérisé par la globalisation des marchés, une concurrence accrue et une rapide évolution technologique, ont transformé en profondeur les pratiques managériales au sein des organisations. Dans ce contexte, le contrôle de gestion a connu une évolution considérable passant d'une logique purement financière vers une approche plus large et dynamique orientée vers le pilotage stratégique de la performance (Lambert, 2005). Initialement centré sur la maîtrise des coûts telle que définie par le père de la discipline, (Anthony, 1965) comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Néanmoins, cette conception traditionnelle va apparaître rapidement ses limites et ses insuffisances en raison de la complexité et de la diversité des objectifs poursuivis par les organisations (Berland & De Rongé, 2013). La focalisation sur une approche fondée exclusivement sur des indicateurs financiers et des outils comptables et budgétaires, limite

son apport à la prise de décision stratégique et conduit à une vision partielle de la performance à sa seule dimension économique, au détriment d'une approche globale et durable (Chiapello, 1996). En réponse aux limites des approches traditionnelles, une transformation progressive des pratiques s'est opérée, conduisant à l'émergence d'un système de contrôle de gestion moderne, davantage tourné vers le pilotage stratégique et l'apprentissage organisationnel.

Cette évolution s'inscrit également dans le modèle des leviers de contrôle de (Simons, 1995) qui constitue un cadre conceptuel particulièrement pertinent, dans la mesure où il distingue deux types de leviers selon leur rôle dans le processus stratégique : d'une part, les systèmes de contrôle interactif, qui stimulent l'émergence et l'élaboration des stratégies, et d'autre part, les systèmes de contrôle diagnostique, qui accompagnent la mise en œuvre des stratégies délibérées (Naro & Travaillé, 2011). Dans cette optique, le Balanced Scorecard (BSC) apparaît comme l'un des outils les plus emblématiques du pilotage stratégique. Ce modèle, développé par Kaplan et Norton au début des années 1990, visait à dépasser les limites d'une approche centrée uniquement sur les indicateurs financiers en entreprise tout en proposant une approche équilibrée permettant aux organisations de traduire leur mission et leur stratégie en indicateurs concrets (Kaplan & Norton, 1996a).

Le Balanced Scorecard constitue ainsi un outil innovant de pilotage et de suivi, regroupant un ensemble d'indicateurs directement liés à la stratégie de l'organisation. Il permet à l'utilisateur de suivre et de gérer l'ensemble des facteurs qui influencent la performance. Il ne s'agit non seulement d'un simple tableau mais comme un système de management stratégique permettant de traduire la vision et la stratégie de l'organisation en un ensemble cohérent d'objectifs (Baaziz et Khelil, 2006b).

Contrairement aux outils traditionnels de contrôle de gestion, le Balanced Scorecard ne se limite pas à mesurer la performance passée, mais vise également à orienter l'action future. Selon ce modèle, une organisation est évaluée et pilotée sur le plan financier, en tenant compte de sa croissance et de son apprentissage, de ses processus internes et de sa relation client (Iranzadeh et al., 2017). Mesurer la performance organisationnelle est une question complexe, car la performance est un phénomène multidimensionnel dont les composantes peuvent avoir des priorités managériales distinctes, voire être contradictoires (Bentes et al., 2012). Face à cette complexité, le Balanced Scorecard (BSC) apparaît comme un cadre pertinent permettant d'appréhender la performance dans sa globalité. Il constitue à la fois un outil de mesure, de pilotage et de communication stratégique. En clarifiant les objectifs stratégiques et en les traduisant en indicateurs opérationnels, le BSC facilite l'alignement des acteurs autour d'une vision commune et favorise la cohérence des décisions à tous les niveaux de l'organisation.

De nombreux travaux mettent en évidence le rôle du Balanced Scorecard dans l'évolution et la modernisation des pratiques de contrôle de gestion. Dans une étude consacrée au secteur public, (Northcott et Ma'amora Taulapapa, 2012) analysent l'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de gestion de la performance. S'appuyant sur une recherche empirique menée auprès d'organisations de collectivités locales en Nouvelle-Zélande, Les résultats de l'étude soulignent que le Balanced Scorecard constitue un outil pertinent dans le

secteur public, notamment en matière de mesure et de reporting de la performance. Il contribue à structurer l'information de gestion et à améliorer la visibilité des résultats organisationnels. En outre, (Yu et al., 2009) insistent sur la pertinence de l'adoption d'un tableau de bord prospectif automatisé pour la gestion et l'évaluation de l'excellence des performances du personnel académique dans l'enseignement supérieur. En termes de résultats, l'utilisation de cet outil permet un alignement descendant des objectifs organisationnels et facilite la communication entre les enseignants et la direction, contribuant ainsi à un pilotage plus efficace de la performance académique.

1.4. L'adaptation du Balanced Scorecard aux organisations d'entrepreneuriat social : enjeux et limites

Bien que le Balanced Scorecard ait été pensé à l'origine pour le pilotage des grandes entreprises, en mettant l'accent sur l'alignement stratégique de l'organisation (Oriot et Misiaszek, 2012), il est dès lors possible de s'interroger sur son applicabilité dans d'autres contextes organisationnels. Ainsi, dans un secteur spécifique tel que l'entrepreneuriat social, caractérisé par des organisations hybrides poursuivant des finalités à la fois sociales et économiques, Ainsi, le pilotage stratégique ne peut être envisagé sous un prisme uniquement financier et requiert des outils aptes à appréhender l'ensemble de ses dimensions. La conceptualisation de la performance de l'entreprise sociale implique la détermination de ses différentes dimensions dans une perspective évaluative. Les instruments proposés ces dernières années tendent à associer des mesures monétaires à des indicateurs d'utilité sociale reposant sur l'analyse des impacts. Néanmoins, ces approches se heurtent encore à des limites significatives quant à leur opérationnalisation (Mazhoudi, 2020).

D'après le rapport 2012 du Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la dynamique entrepreneuriale observée ces dernières années ne suffit pas à garantir la consolidation des nouvelles entreprises. Leur développement repose davantage sur l'efficacité des pratiques de gestion et de mise en œuvre que sur l'idée initiale. À cet égard, plusieurs auteurs soulignent l'importance pour les entrepreneurs de s'appuyer sur des outils structurés d'élaboration stratégique et d'évaluation des objectifs afin d'améliorer leurs perspectives de réussite (Davila et al., 2009). D'autres travaux suggèrent l'ajout ou la reformulation de certaines perspectives pour intégrer explicitement l'impact social, la satisfaction des bénéficiaires ou encore la contribution au développement (Mook et al., 2007).

En définitive, La littérature existante met en évidence l'importance du Balanced Scorecard pour le pilotage stratégique et la mesure de la performance globale des organisations entrepreneuriales et sociales. Néanmoins, elle révèle également que la plupart des travaux restent théoriques, se concentrent uniquement sur des entreprises traditionnelles et peu d'organisations sociales expérimentent réellement le BSC. De plus, les spécificités des organisations hybrides, qui combinent entre les objectifs économiques et sociaux et font face à des exigences multiples de parties prenantes, compliquent souvent l'adaptation et l'opérationnalisation de cet outil. Ces constats justifient ainsi la présente étude, qui a pour objectif d'examiner comment le Balanced Scorecard peut être adapté à l'entrepreneuriat social afin de mesurer et piloter efficacement sa performance globale.

2. Cadre empirique de la recherche

Le cadre empirique de cette étude vise à examiner le rôle du contrôle de gestion, à travers le Balanced Scorecard, dans le pilotage de la performance globale des organisations d'entrepreneuriat social. Il présente l'approche méthodologique retenue ainsi que les principaux résultats empiriques et leur discussion.

2.1. Méthodologie

Cette contribution ne se limite pas à une analyse strictement instrumentale du Balanced Scorecard dans les organisations d'entrepreneuriat social, mais vise davantage à examiner son adaptation aux spécificités de ces organisations et ses apports potentiels en matière de pilotage de la performance globale. Afin de répondre à cet objectif, le recours à une démarche recherche-intervention a été retenu. Le choix d'une telle méthodologie s'explique en principe par la volonté d'analyser et d'accompagner simultanément le processus d'adaptation du Balanced Scorecard aux spécificités de l'entrepreneuriat social. Elle est particulièrement pertinente pour la conception et l'étude d'outils de gestion en situation réelle, dans une logique de co-construction des connaissances en collaboration étroite avec les acteurs (David, 2000).

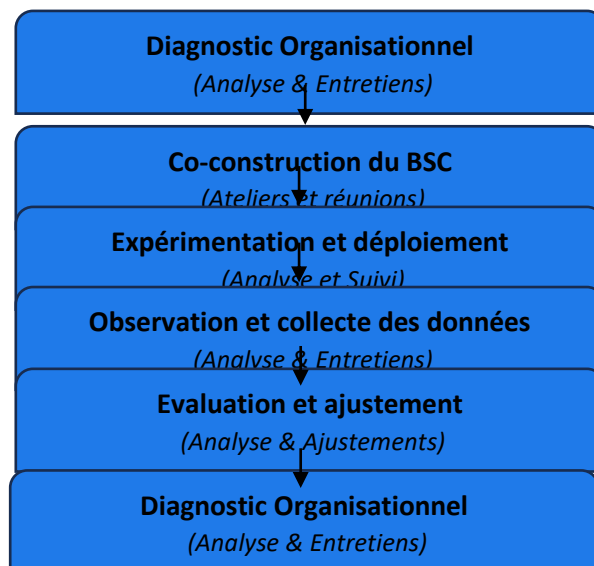
2.2. Le choix des cas étudiés

Le choix des cas s'est fait selon une méthodologie d'échantillonnage par choix raisonnée, afin de sélectionner des organisations représentatives de l'entrepreneuriat social et pertinentes pour l'étude de l'adaptation du Balanced Scorecard. Des critères précis ont été définis afin de procéder à la sélection des cas (Royer & Zarlowski, 2007). Ainsi, nous avons choisi d'étudier des fondations actives dans l'entrepreneuriat social à Nador afin d'analyser l'adaptation du Balanced Scorecard à des missions variées. Les trois fondations retenues présentent des missions hétérogènes :

- **Cas 1**, pour l'insertion professionnelle des jeunes ;
- **Cas 2**, pour la sensibilisation et la préservation environnementale ;
- **Cas 3**, pour l'inclusion économique et le soutien aux micro-entrepreneurs.

Cette diversité permet d'évaluer la pertinence des indicateurs du BSC pour piloter la performance globale dans différents contextes sociaux. La mise en œuvre d'un protocole de recherche-intervention s'inscrit dans la tradition du père de l'*action research* initiée par (Lewin, 1946). Sa démarche consiste à diagnostiquer une situation d'observations et de réflexions permettant à la fois de produire des connaissances et d'améliorer une pratique organisationnelle.

Figure n°2 : Les étapes du processus de recherche-intervention pour l'adaptation du Balanced Scorecard aux organisations d'entrepreneuriat social



Source : réalisé par auteurs

2.3. Dispositif de recherche-intervention

Afin d'étudier le Balanced Scorecard au sein des trois fondations sélectionnées, cette recherche adopte une démarche de recherche-intervention. Le chercheur s'inscrit dans une logique d'interaction avec les acteurs organisationnels, combinant production de connaissances et accompagnement des pratiques de contrôle de gestion. Cette approche s'inspire des travaux de (Montalan et Vincent, 2011) appliqués à des contextes organisationnels complexes. Dans un premier temps, le problème de recherche a été co-construit avec les acteurs des trois fondations de la région de l'Oriental, en lien avec les enjeux de pilotage de la performance globale. Parallèlement, un cadre théorique mobilisant le Balanced Scorecard a été étudié afin d'orienter l'analyse. Dans un second temps, un dispositif de recherche-intervention a été mis en place, reposant sur des allers-retours itératifs entre le terrain et le cadre conceptuel, ce qui a permis d'élaborer une première version contextualisée du Balanced Scorecard. Enfin, ce dispositif a été confronté à la réalité empirique à travers son application au sein des trois fondations étudiées, permettant d'en apprécier la pertinence ainsi que les apports en matière de pilotage de la performance globale.

Dans le cadre de notre recherche-intervention, l'expérimentation s'est déroulée sur la période allant d'Octobre 2023 jusqu'à Mars 2025. Au sein des trois fondations étudiées dans la région de l'Oriental, l'intervention a suivi une démarche similaire. Dans un premier temps, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec les responsables des fondations (2023). Ces entretiens avaient pour objectif de présenter le protocole de recherche, d'analyser le fonctionnement organisationnel de chaque structure et d'identifier les pratiques existantes en matière de contrôle de gestion. À l'issue de cette phase exploratoire, des réunions d'échange

ont été organisées avec les différents responsables, permettant de favoriser une réflexion collective autour de l'opérationnalisation du Balanced Scorecard. Ces échanges ont conduit à la définition progressive des axes stratégiques et des indicateurs de performance adaptés au contexte des fondations. Enfin, le dispositif a été progressivement ajusté à travers des allers-retours entre le cadre théorique et le terrain jusqu'en 2025.

La collecte des données repose sur la réalisation de 24 entretiens semi-directifs menés auprès des différents acteurs des trois fondations, ainsi que sur l'organisation de 5 réunions collectives visant à favoriser les échanges autour du dispositif étudié.

En complément de ces données, deux autres méthodes de collecte ont été mobilisées : l'observation participante et l'analyse documentaire. Dans le cadre d'une démarche de recherche-intervention, l'observation constitue un moyen privilégié pour appréhender les pratiques organisationnelles dans leur contexte réel. À cet égard, le chercheur a adopté une posture d'observateur-participant, caractérisée par une implication modérée dans les activités des fondations, tout en maintenant une distance analytique. Son rôle a été clairement explicité auprès des acteurs, garantissant ainsi la transparence et la fiabilité des données collectées (Baumard et al., 2007).

3. Résultats et discussion

L'expérimentation du Balanced Scorecard au sein des trois fondations étudiées s'est révélée globalement très satisfaisante. Cet outil a contribué à améliorer le pilotage, notamment en rééquilibrant l'évaluation de la performance et en renforçant l'interactivité au sein de ces structures.

Les résultats issus des entretiens semi-directifs révèlent une absence de formalisation structurée du contrôle de gestion au sein des trois fondations étudiées. Les pratiques observées restent majoritairement informelles et orientées vers le suivi des activités plutôt que vers le pilotage stratégique.

3.1. Un contrôle de gestion informel face aux spécificités de l'entrepreneuriat social

Les résultats issus des entretiens semi-directifs mettent en évidence une faible structuration du contrôle de gestion au sein des fondations étudiées. En effet, les pratiques observées reposent essentiellement sur des mécanismes informels, orientés vers le suivi opérationnel des activités plutôt que vers un véritable pilotage stratégique de la performance.

Dans l'ensemble des cas étudiés, l'absence d'outils formalisés de contrôle de gestion se traduit par une difficulté à articuler les actions quotidiennes avec des objectifs stratégiques clairement définis. Les responsables interrogés reconnaissent ainsi fonctionner davantage sur la base de pratiques intuitives, construites au fil de l'expérience, sans cadre structuré permettant de mesurer la performance globale de manière cohérente.

« ...Nous suivons nos activités au quotidien, mais nous n'avons pas un outil structuré pour relier nos actions à des objectifs stratégiques clairs. »

Entretien : Responsable de la fondation B

Cette situation traduit une prédominance d'une logique opérationnelle centrée sur l'exécution des missions, au détriment d'une logique de pilotage stratégique. Le contrôle de gestion, lorsqu'il existe, se limite principalement à des outils simples de suivi (rapports d'activités, tableaux Excel, indicateurs ponctuels), sans réelle intégration dans une démarche globale de management de la performance.

Par ailleurs, le responsable de la fondation « A » explique que la difficulté à objectiver la performance sociale renforce le caractère informel des pratiques de pilotage. Les organisations s'appuient davantage sur des appréciations qualitatives, fondées sur l'observation directe des bénéficiaires ou le retour des parties prenantes, plutôt que sur des indicateurs formalisés et standardisés.

« Notre priorité reste l'impact social, mais nous avons du mal à le mesurer concrètement avec des indicateurs précis. »

Entretien : Acteur de la fondation A

Enfin, les contraintes de ressources, tant humaines que techniques, accentuent cette situation. Les fondations étudiées disposent de moyens limités, ce qui réduit leur capacité à mettre en place des systèmes de pilotage sophistiqués. Comme le souligne un acteur :

« Nous n'avons pas toujours les ressources nécessaires pour mettre en place des outils de gestion avancés. »

Entretien : Responsable de la fondation C

Ainsi, l'ensemble de ces éléments met en évidence un décalage entre, d'une part, les exigences d'un pilotage stratégique de la performance globale et, d'autre part, les pratiques effectives observées sur le terrain. Le contrôle de gestion apparaît encore embryonnaire, peu structuré et insuffisamment adapté aux spécificités de l'entrepreneuriat social.

Ces constats justifient dès lors la nécessité de développer des outils de pilotage capables d'intégrer la complexité des missions sociales, tout en permettant une meilleure articulation entre objectifs stratégiques et actions opérationnelles.

3.2. Le Balanced Scorecard comme outil de structuration stratégique adapté

Face aux limites observées en matière de formalisation du contrôle de gestion, la phase de recherche-intervention a permis d'engager un processus de co-construction d'un Balanced Scorecard adapté aux spécificités des fondations étudiées. Cette démarche s'est inscrite dans une logique participative, impliquant étroitement les acteurs organisationnels dans la définition des axes stratégiques et des indicateurs de performance.

Les résultats montrent que l'introduction du Balanced Scorecard a constitué un levier structurant pour formaliser le pilotage de la performance globale. Contrairement aux pratiques antérieures, caractérisées par leur caractère informel, cet outil a permis de traduire la mission et la vision des organisations en objectifs opérationnels clairement définis, accompagnés d'indicateurs de suivi. Comme le montre l'extrait ci-dessous:

« Le Balanced Scorecard nous a aidés à structurer notre vision et à clarifier ce que nous voulons vraiment atteindre. Avant, nous avions une idée générale de nos objectifs, mais ils restaient implicites et peu formalisés. Aujourd'hui, nous sommes capables de

définir des priorités précises, de les traduire en actions concrètes et surtout de suivre leur évolution à travers des indicateurs adaptés... »

Fondateur de la fondation B

La co-construction du dispositif a conduit à l'identification de quatre dimensions principales, inspirées du modèle classique mais adaptées au contexte de l'entrepreneuriat social : la dimension sociale, la dimension financière, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Toutefois, une reconfiguration notable du modèle a été observée, avec le repositionnement de la dimension sociale comme axe central du pilotage stratégique.

Cette spécificité traduit une volonté des acteurs de placer l'impact social au cœur du système de mesure, en cohérence avec la mission des fondations. Ainsi, les indicateurs ne se limitent plus à des mesures financières ou opérationnelles, mais intègrent des éléments relatifs à l'impact sur les bénéficiaires, à l'inclusion sociale ou encore à la contribution au développement local. Le coordinateur de projet de la fondation C souligne :

« Avant, nous parlions d'impact de manière générale, maintenant nous avons des indicateurs précis pour le suivre. »

Les acteurs. En participant activement à la définition des indicateurs, les responsables ont développé une compréhension plus fine des enjeux liés au pilotage de la performance et ont progressivement intégré une logique plus stratégique dans leurs pratiques.

Par ailleurs, le Balanced Scorecard a contribué à instaurer une cohérence entre les différentes dimensions de la performance. Il a permis de dépasser une vision fragmentée des activités pour proposer une lecture globale et intégrée, articulant les objectifs sociaux, économiques et organisationnels. Cette approche favorise un alignement plus efficace entre les actions menées et les orientations stratégiques des fondations.

En outre, la démarche de co-construction a facilité l'émergence d'un langage commun entre les différents acteurs, renforçant ainsi la coordination interne et la compréhension partagée des priorités organisationnelles. Ce constat ouvre dès lors la voie à l'analyse de son expérimentation concrète, afin d'en apprécier les apports réels ainsi que les limites dans le pilotage de la performance globale.

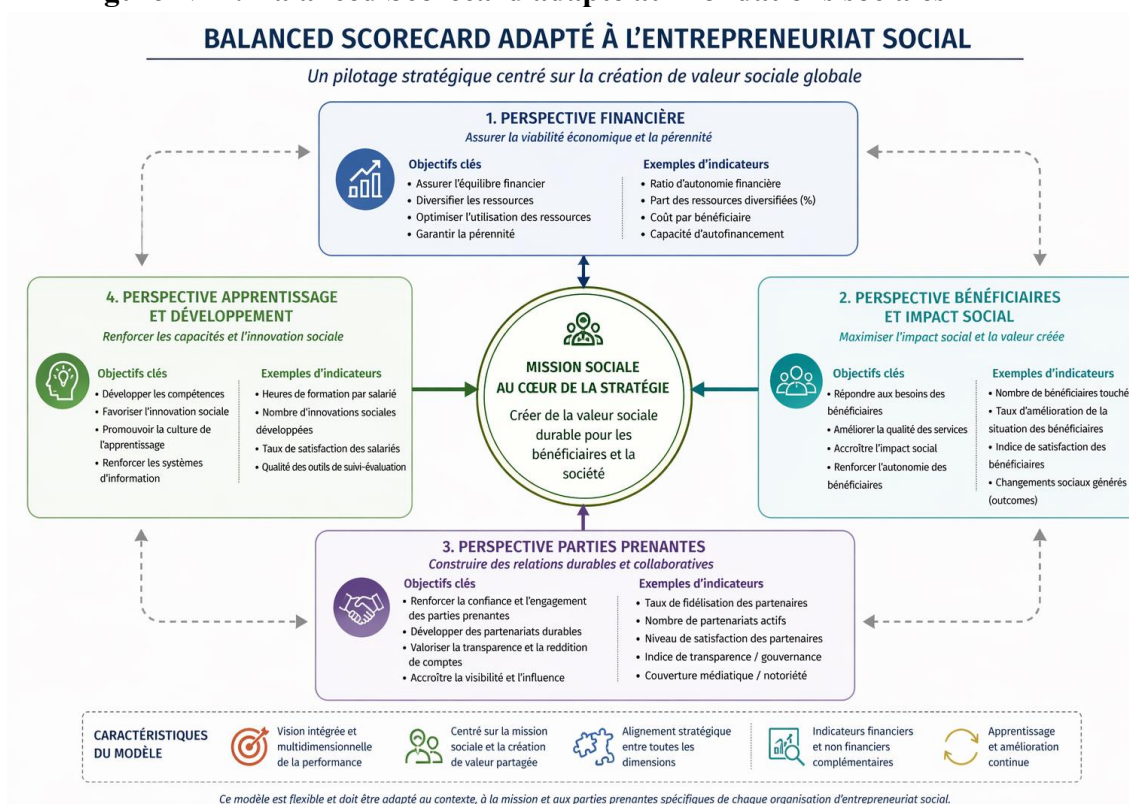
Dans le cadre de la démarche de recherche-intervention, les différents ateliers de co-construction menés avec les responsables des trois fondations ont permis d'élaborer un modèle de Balanced Scorecard adapté aux spécificités des organisations d'entrepreneuriat social. Contrairement au modèle classique de Kaplan et Norton, dans lequel la perspective financière constitue généralement le point de départ du pilotage stratégique, le modèle proposé place la mission sociale au cœur du dispositif. Cette reconfiguration traduit la finalité première des fondations étudiées, orientée vers la création de valeur sociale plutôt que vers la recherche de profit.

Le Balanced Scorecard construit collectivement repose ainsi sur quatre perspectives complémentaires et interdépendantes. La première concerne la perspective sociale, qui constitue l'axe central du pilotage et vise à mesurer l'impact des actions menées sur les bénéficiaires, le niveau d'inclusion sociale ainsi que la contribution au développement territorial. La deuxième est la perspective des processus internes, qui s'intéresse à l'efficacité

des programmes, à la qualité des services proposés ainsi qu'à la coordination des activités et des partenariats. La troisième est la perspective d'apprentissage et de développement, destinée à renforcer les compétences des équipes, à favoriser l'innovation sociale et à développer les capacités organisationnelles nécessaires à l'amélioration continue. Enfin, la perspective financière vise à assurer la pérennité des fondations à travers la diversification des ressources, la maîtrise des coûts et l'optimisation de l'utilisation des financements.

La figure suivante présente le modèle de Balanced Scorecard élaboré au cours de cette recherche-intervention.

Figure N°2 : Balanced Scorecard adapté aux fondations sociales



Source : Élaboré par les auteurs à partir des ateliers de co-construction

L'élaboration de ce tableau de bord prospectif constitue l'un des principaux résultats de la recherche-intervention. En effet, il ne s'agit pas d'une simple transposition du modèle traditionnel du Balanced Scorecard, mais d'un outil de pilotage construit avec les acteurs des fondations afin de répondre aux spécificités de leur mission sociale. Cette adaptation permet d'articuler les objectifs stratégiques, les actions opérationnelles et les indicateurs de performance dans une logique cohérente de création de valeur sociale. Elle facilite également le suivi de la performance globale en intégrant simultanément les dimensions sociale, organisationnelle et financière, tout en renforçant l'appropriation du dispositif par les acteurs grâce à la démarche participative adoptée.

3.3. Une reconfiguration du pilotage de la performance : apports et tensions du Balanced Scorecard

L'expérimentation du Balanced Scorecard au sein des fondations étudiées met en évidence une transformation significative des pratiques de pilotage de la performance. Au-delà de son rôle d'outil de mesure, le BSC apparaît comme un véritable levier de reconfiguration du contrôle de gestion, en favorisant le passage d'une logique opérationnelle à une approche plus stratégique et intégrée. Les résultats montrent que l'introduction du Balanced Scorecard a permis de renforcer l'alignement entre les actions opérationnelles et les objectifs stratégiques. Les organisations étudiées disposent désormais d'un cadre structuré facilitant la planification, le suivi et l'évaluation de leurs activités. Comme le souligne un directeur :

« Aujourd'hui, chaque activité est liée à un objectif stratégique clairement défini, ce qui nous permet de mieux orienter nos décisions et de prioriser nos actions. »

Entretien : Directeur, Fondation A

Le Balanced Scorecard a également permis d'élargir la perception de la performance, en intégrant simultanément ses dimensions sociales, financières et organisationnelles. Cette approche multidimensionnelle constitue une avancée majeure par rapport aux pratiques antérieures, souvent limitées à une vision partielle et intuitive.

« ...Nous ne regardons plus seulement les résultats financiers ou le nombre d'activités réalisées, mais aussi l'impact réel sur les bénéficiaires et l'efficacité de nos processus. »

Chargé de mission, Fondation B

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence un effet positif du Balanced Scorecard sur la communication interne. L'outil contribue à instaurer un langage commun entre les différents acteurs, facilitant ainsi la coordination et la compréhension partagée des objectifs. Malgré ces apports, l'implémentation du Balanced Scorecard révèle des limites importantes, notamment en ce qui concerne la mesure de la performance sociale. Certains impacts, par nature qualitatifs et de long terme, restent difficiles à quantifier à travers des indicateurs formalisés.

Au final, les résultats mettent en évidence une contribution ambivalente du Balanced Scorecard. D'une part, il constitue un levier puissant de structuration et d'amélioration du pilotage stratégique, en permettant une meilleure articulation entre les différentes dimensions de la performance. D'autre part, son implémentation se heurte à des tensions liées à la mesure de l'impact social, à l'appropriation par les acteurs et aux contraintes organisationnelles.

Ainsi, le Balanced Scorecard apparaît comme un outil pertinent mais perfectible, dont l'efficacité repose sur sa capacité à être adapté en continu aux spécificités de l'entrepreneuriat social.

3.4. Discussions des résultats

Cette dernière partie propose une discussion de nos résultats. Pour ce faire, ces derniers sont confrontés aux résultats des travaux auparavant présentés dans notre cadre théorique. Les résultats de cette recherche mettent en évidence l'intérêt du Balanced Scorecard (BSC) comme outil de structuration du pilotage de la performance dans les organisations d'entrepreneuriat social, tout en révélant les limites liées à son adaptation à ces

contextes hybrides. En confrontant ces résultats aux apports de la littérature, plusieurs enseignements peuvent être dégagés.

Les résultats obtenus mettent en évidence que le Balanced Scorecard, lorsqu'il est adapté aux spécificités de l'entrepreneuriat social, dépasse sa fonction traditionnelle d'outil de mesure pour devenir un véritable dispositif de pilotage stratégique. Contrairement au modèle classique de Kaplan et Norton (1996), où la perspective financière constitue le point de départ du pilotage, notre recherche montre que la mission sociale devient l'élément structurant autour duquel s'articulent les autres dimensions de la performance. Cette reconfiguration constitue l'un des principaux apports théoriques de cette recherche.

Tout d'abord, le constat d'un contrôle de gestion peu formalisé au sein des fondations étudiées confirme les travaux antérieurs qui soulignent la difficulté des organisations à vocation sociale à structurer leurs pratiques de pilotage (Haouata, 2025). Cette informalité s'explique notamment par la prédominance de la mission sociale, la faiblesse des ressources disponibles et la complexité de la mesure de la performance sociale. Ainsi, nos résultats rejoignent ceux de la littérature selon lesquels les entreprises sociales privilégient souvent une logique opérationnelle et intuitive au détriment d'une approche stratégique formalisée. Ce décalage met en évidence un besoin réel d'outils capables de combiner la mission sociale et performance globale.

Dans le même contexte, l'introduction du Balanced Scorecard apparaît comme une réponse pertinente aux limites des outils traditionnels de contrôle de gestion, confirmant les apports théoriques de Kaplan et Norton, 1996. En effet, les résultats montrent que le BSC permet une traduction de la mission et de la vision des organisations en objectifs opérationnels, facilitant ainsi l'alignement stratégique. Cette fonction de traduction stratégique est en cohérence avec les travaux soulignant le rôle du BSC comme système de management stratégique et non comme simple outil de mesure (Baaziz et Khelil, 2006). De plus, la démarche de co-construction adoptée dans cette recherche renforce l'appropriation de l'outil par les acteurs, ce qui rejoint les approches interactionnistes du contrôle de gestion (Simons, 1995).

Nos résultats prolongent également les travaux de Mook et al. (2007), qui recommandaient une adaptation du Balanced Scorecard aux organisations à finalité sociale. Alors que ces auteurs formulaient essentiellement des propositions conceptuelles, notre recherche montre empiriquement comment cette adaptation peut être construite et expérimentée dans le cadre d'une démarche de recherche-intervention. Elle met ainsi en évidence que la participation active des acteurs constitue une condition essentielle à l'appropriation et à l'efficacité du dispositif de pilotage.

Par ailleurs, l'un des apports majeurs de cette recherche réside dans la reconfiguration du modèle classique du BSC, avec le repositionnement de la dimension sociale comme axe central. Cette adaptation confirme les propositions de la littérature récente suggérant la nécessité d'intégrer explicitement l'impact social dans les systèmes de mesure de performance (Mook et al., 2007). Elle illustre également la spécificité des organisations hybrides, où la performance ne peut être appréhendée uniquement à travers des indicateurs financiers, mais

doit intégrer une dimension multidimensionnelle et systémique (Saebi et al., 2019). Ainsi, le BSC adapté permet de mieux refléter la logique de création de valeur sociale propre à l'entrepreneuriat social.

Cependant, malgré ces apports, les résultats mettent en évidence des tensions importantes, notamment en matière de mesure de la performance sociale. Comme le souligne la littérature (OCDE, 2024 ; Cosa et Urban, 2023), certains impacts sociaux restent difficilement quantifiables, en raison de leur caractère qualitatif, contextuel et de long terme. Nos résultats confirment cette limite, en montrant que, malgré l'introduction d'indicateurs, une part importante de l'évaluation repose encore sur des appréciations subjectives. Cette difficulté renvoie aux limites plus générales des outils de gestion face à des objectifs sociaux complexes, et souligne la nécessité de combiner approches quantitatives et qualitatives.

En outre, l'implémentation du BSC révèle des contraintes organisationnelles, notamment en termes de ressources et de compétences. Ces résultats rejoignent les travaux de Davila et al. (2009), qui soulignent que l'efficacité des outils de gestion dépend fortement des capacités organisationnelles à les approprier et à les intégrer dans les pratiques quotidiennes. Dans les contextes étudiés, la mise en place du BSC nécessite un accompagnement progressif et une adaptation continue, afin d'éviter une application purement formelle ou symbolique.

En définitive, cette recherche met en évidence le caractère ambivalent du Balanced Scorecard dans l'entrepreneuriat social. D'une part, il constitue un levier pertinent de structuration, d'alignement stratégique et d'amélioration du pilotage de la performance globale. D'autre part, son efficacité reste conditionnée par sa capacité à intégrer les spécificités de la mission sociale, à surmonter les limites liées à la mesure de l'impact et à s'adapter aux contraintes organisationnelles. Ces résultats ouvrent ainsi des perspectives de recherche futures, notamment en matière de développement d'indicateurs hybrides et de dispositifs de pilotage plus adaptés aux organisations à finalité sociale.

Conclusion

Cette recherche met en évidence l'intérêt du Balanced Scorecard comme outil de structuration du pilotage de la performance dans les organisations d'entrepreneuriat social, tout en soulignant les défis liés à son adaptation à ces contextes hybrides.

Les résultats montrent que les pratiques de contrôle de gestion au sein des organisations étudiées restent largement informelles, marquées par une faible structuration et une difficulté à articuler les actions opérationnelles avec des objectifs stratégiques. Dans ce cadre, l'introduction du Balanced Scorecard, à travers une démarche de co-construction, a permis de formaliser le pilotage, d'améliorer l'alignement stratégique et d'intégrer une vision plus globale de la performance.

L'un des apports majeurs de cette recherche réside dans l'adaptation du modèle classique du BSC, avec le repositionnement de la dimension sociale comme axe central du pilotage. Cette reconfiguration permet de mieux refléter la logique de création de valeur propre à l'entrepreneuriat social et d'intégrer les attentes des parties prenantes.

Malgré les apports de cette recherche, plusieurs limites doivent être soulignées. En premier lieu, l'étude repose sur l'analyse de trois fondations implantées dans la région de l'Oriental, ce qui limite la portée des résultats et leur généralisation à l'ensemble des organisations d'entrepreneuriat social. En deuxième lieu, la démarche qualitative et interventionnelle privilégie une compréhension approfondie des pratiques plutôt qu'une généralisation statistique. Enfin, le Balanced Scorecard proposé constitue un modèle contextualisé qui nécessitera d'être expérimenté dans d'autres formes d'organisations sociales, telles que les coopératives, les associations ou les entreprises sociales.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études comparatives menées dans d'autres contextes institutionnels permettraient de tester la robustesse du modèle proposé. De même, le développement d'indicateurs hybrides combinant mesures quantitatives et qualitatives pourrait contribuer à une meilleure évaluation de la performance sociale et renforcer la pertinence des dispositifs de pilotage dans les organisations hybrides. Ainsi, le Balanced Scorecard apparaît comme un outil pertinent mais perfectible, nécessitant une hybridation des indicateurs et une approche flexible du pilotage.

Cette recherche ouvre des perspectives futures, notamment en matière de développement de modèles de mesure intégrant davantage d'indicateurs qualitatifs et participatifs, ainsi que d'études comparatives sur d'autres formes d'organisations sociales. Au-delà du contexte étudié, cette recherche contribue à alimenter les réflexions sur l'évolution des systèmes de contrôle de gestion dans les organisations hybrides. Elle montre que la performance globale ne peut être pilotée efficacement qu'au moyen d'outils capables d'intégrer simultanément les dimensions économiques, sociales et organisationnelles. Le modèle de Balanced Scorecard proposé constitue ainsi une base de réflexion pouvant être adaptée à d'autres organisations de l'économie sociale et solidaire confrontées aux mêmes enjeux de création de valeur sociale et de pérennité organisationnelle.

Bibliographie

Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems, (1ère éd). The Harvard Business School Press.

Baaziz, A., & Khelil, M. (2006a). Balanced ScoreCard et pilotage de la performance : Cas de la Division Forage. Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'7.

Baaziz, A., & Khelil, M. (2006b, novembre). Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage. Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'7.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. Méthodes de recherche en management, 228-262.

Bentes, A. V., Carneiro, J., da Silva, J. F., & Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance : Integrating BSC and AHP. Journal of Business Research, (1)Sustainable Innovations for Subsistence Marketplaces(2) Special Section of Best Papers Business Association of Latin American Studies 2010, 65(12), 1790-1799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.039>

Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales*. Pearson Education France.

Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : Un essai d'organisation de la littérature. *Accounting Auditing Control/Comptabilité Contrôle Audit*, 2(2).

David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? Conférence de l'AIMS.

Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation : Venturing into New Research Opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311. <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>

Haouata, S. (2025). Vers la construction d'un modèle combinatoire de pilotage de la performance des incubateurs. Cas du contexte marocain. *Revue internationale PME*, 38(3), 30-58.

Iranzadeh, S., Nojehdeh, S. H., & Emami, N. N. (2017). The impact of the implication of balanced scorecard model (BSC) in performance of the Post Company. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 4), 188-196.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79. <https://doi.org/10.2307/41165876>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Lambert, C. V. (2005). *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation* [Theses, Université Paris Dauphine - Paris IX]. <https://theses.hal.science/tel-00472675>

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46.

Mazhoudi, L. (2020). L'entreprise sociale entre performance économique et utilité sociale. *Journal of Academic Finance*, 11(2), 321-330. <https://doi.org/10.59051/joaf.v11i2.430>

Montalan, M.-A., & Vincent, B. (2011). Élaboration d'un balanced scorecard en milieu hospitalier : Une recherche-intervention auprès des équipes mobiles de gériatrie. *Revue française de gestion*, 211(2), 93-102.

Mook, L., Quarter, J., & Richmond, B. J. (2007). *What counts : Social accounting for nonprofits and cooperatives*. Sigel Press.

Naro, G., & Travaillé, D. (2011). Le BSC à l'épreuve de l'expérience: De l'assemblage d'un « puzzle » et construction d'un « Lego ». *Revue française de gestion*, 211(2), 65-80.

Northcott, D., & Ma'amora Taulapapa, T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations : Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.

Oriot, F., & Misiaszek, E. (2012). Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française. *Revue française de gestion*, 225(6), 27-43.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Échantillon (s). *Méthodes de recherche en management*, 192-227.

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.

Yu, M. L., Hamid, S., Ijab, M. T., & Soo, H. P. (2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, 57(6), 813-828.

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2017). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 60(2), 1-29.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

Cosa, S., & Urban, B. (2023). A systematic review of performance measurement systems and their relevance to social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(3), 345-367.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.

Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.

Singh, D., Syed, R. T., Tariq, U., Dalwai, T., & Ananda, S. (2025). Financial dimensions of social enterprises: An integrative review and thematic mapping of the literature. *Sustainable Futures*, 101032.

Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual approach. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 134-146.

Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). Social entrepreneurship: Definitions, drivers and challenges. In C. L. Cooper, L. Argote, & A. Salas (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 191–212). Oxford University Press.

Kato, S. (2021). Social performance measurement adoption in nascent social enterprises: Refining the institutional model. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00244.

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.

Mertens, S., & Marée, M. (2012). Social enterprise: Definition and typology. *Social Economy Journal*, 12(2), 1–19.

Muñoz, P., Kimmitt, J., & Haugh, H. (2018). Social entrepreneurship in the age of digital disruption. *Journal of Business Research*, 85, 1–9.

OCDE. (2023). Policy guide on social impact measurement for the social and solidarity economy. OECD Publishing.

OCDE. (2024). Measuring the social performance of firms through the OECD well-being framework. OECD Publishing.

Ou-Mellal, B., Oubrahimi, M., & Chahboune, M. (2025). La performance sociale : Définitions, modèles théoriques et indicateurs de mesure. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(3), 149–166.

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.

Pérez-Barea, J. J. (2025). The evolution of social entrepreneurship: Broadening the framework for the digital and sustainable era. *Administrative Sciences*, 15(2), 55.

Rangan, S., & Gregg, T. (2019). The social entrepreneur's playbook: Pressure points and practices. Harvard Business Review Press.

Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95.

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work. *California Management Review*, 57(3), 36–58.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442.

Steyaert, C., & Hjorth, D. (2006). Entrepreneurship as social change: A third movements in entrepreneurship book. Edward Elgar Publishing.

Yunus, M. (2007). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. PublicAffairs.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.

Ait Soudane, J., Katfi, A., El Mnouer, O., & Katfi, H. (2022). Evaluation de l'impact social de l'entrepreneuriat social le cas du Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(7).

Scartozzi, G., Delladio, S., Rosati, F., Nikiforou, A. I., & Caputo, A. (2025). The social and environmental impact of entrepreneurship: a review and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 19(4), 1041-1072.

Iodice, G., & Bifulco, F. (2025). Social entrepreneurship and value creation in the cultural sector. An empirical analysis using the multidimensional controlling model. *Social Enterprise Journal*, 21(1), 91-111.