

REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991
P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

DIRECTRICE DE PUBLICATION: DR. SANAA HAOUATA - REDACTEUR EN CHEF: DR BRAHIM MEDDEB

CONTROLE DE GESTION ET INNOVATION SOCIALE

DE LA MESURE DE LA
PERFORMANCE A LA
CREATION D'IMPACT SOCIAL

Ghizlane BOUJNOUN
Moussa DABBOUZ



REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991

P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.20597033>

VOL 5, N° 1 JANVIER/ MARS 2026

CONTROLE DE GESTION ET INNOVATION SOCIALE : DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE A LA CREATION D'IMPACT SOCIAL

MANAGEMENT CONTROL AND SOCIAL INNOVATION : FROM MEASURING PERFORMANCE TO CREATING SOCIAL IMPACT

Ghizlane BOUJNOUN

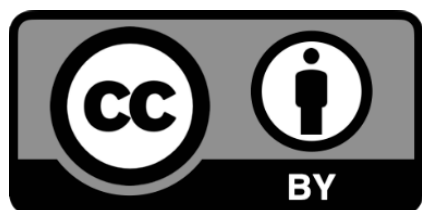
*Docteur en sciences économiques et de gestion, Faculté des sciences
juridiques économiques et sociales de Fès, Université Sidi Mohamed
Ben Abdellah, Maroc.*

Ghiz.boujnoun@gmail.com

Moussa DABBOUZ

*Docteur en Sciences de gestion, Faculté d'économie et de gestion
Université Hassan I, Settat, Maroc*

moussa_dabbouz@hotmail.fr



Citation:

BOUJNOUN, G., & DABBOUZ, M. (2026). CONTROLE DE GESTION ET INNOVATION SOCIALE : DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE A LA CREATION D'IMPACT SOCIAL. REVUE ECONOMIE ET SOCIETE, 5(1), 7–25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20597033>



REVUE
ECONOMIE ET SOCIETE

P-ISSN: 2820-7211
E-ISSN: 2820-6991
DEPOT LEGAL: 2022PE0021

Site web : <https://journals.sms-institute.com/>
Email: contact@sms-institute.com
Tel: +212(0)700.838.222

CONTROLE DE GESTION ET INNOVATION SOCIALE : DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE A LA CREATION D'IMPACT SOCIAL



RESUME

Cet article analyse le rôle des systèmes de contrôle de gestion (SCG) dans le soutien à l'innovation sociale au sein des organisations hybrides. Au-delà de leur fonction traditionnelle centrée sur la performance financière, les SCG sont appréhendés comme des outils stratégiques contribuant à la création d'impact social. À partir d'une revue critique de la littérature, l'étude propose un cadre conceptuel mettant en évidence les mécanismes par lesquels les SCG influencent l'innovation sociale.

Leur effet est indirect et médié par des processus organisationnels clés : la structuration et la coordination de l'action collective, la légitimation organisationnelle et l'accès aux ressources, ainsi que l'apprentissage organisationnel et l'adaptation stratégique. Une attention particulière est accordée à l'usage interactif des SCG, favorisant la collaboration, le partage des connaissances et l'adaptabilité en contexte incertain. Cet article contribue ainsi à une compréhension renouvelée du rôle des SCG dans des environnements organisationnels complexes.

Ghizlane BOUJNOUN

*Docteur en sciences économiques et de gestion
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah,
Fès, Maroc.*

Moussa DABBOUZ

*Docteur en Sciences de gestion
Université Hassan I, Settat, Maroc*

Mots-clés : Contrôle de gestion, Innovation sociale, Performance globale, Impact social, Organisations hybrides, Apprentissage organisationnel, Systèmes de contrôle de gestion.

MANAGEMENT CONTROL AND SOCIAL INNOVATION: FROM MEASURING PERFORMANCE TO CREATING SOCIAL IMPACT

ABSTRACT

This paper explores the role of management control systems (MCS) in supporting social innovation within hybrid organizations. Moving beyond their traditional focus on financial performance, MCS are examined as strategic tools that enable the creation of social impact. Based on a critical literature review, the study develops a conceptual framework highlighting the mechanisms through which MCS influence social innovation. It argues that their impact is indirect and mediated by key organizational processes, namely the structuring and coordination of collective action, the enhancement of organizational legitimacy and access to resources, and the development of organizational learning and strategic adaptation. Particular attention is given to the interactive use of MCS, which fosters collaboration, knowledge sharing, and adaptability in uncertain environments. By integrating insights from management control and social innovation literature, this paper contributes to a better understanding of how control systems can support both accountability and innovation in complex organizational contexts.

Keywords: *Management control; Social innovation; Overall performance; Social impact; Hybrid organizations; Organizational learning; Management control systems*

INTRODUCTION

L'évolution contemporaine des environnements sociétaux, économiques et institutionnels met en évidence une montée des enjeux sociaux et environnementaux, ainsi qu'une pression accrue sur les organisations pour qu'elles intègrent durablement ces enjeux dans leurs stratégies et leurs systèmes de pilotage (Tabares et al., 2025). Cette mutation s'inscrit dans une transformation plus large de la notion de performance organisationnelle, qui ne peut plus être réduite à des dimensions purement financières. À la suite des courants du Triple Bottom Line et des impératifs de durabilité, la littérature contemporaine insiste sur une performance globale, qui articule performance économique, sociale et environnementale pour générer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Quesado, 2024).

Ghizlane BOUJNOUN

*PhD in Economics and Management
Sidi Mohamed Ben Abdellah University,
Fez, Morocco*

Moussa DABBOUZ

*PhD in Management Sciences
Hassan I University, Settat, Morocco*

Cette transition est particulièrement visible dans les organisations hybrides et les entreprises sociales, structures qui combinent des logiques économiques et sociales afin d'adresser des besoins sociaux complexes, souvent insuffisamment satisfaits par les mécanismes traditionnels du marché ou de l'action publique (Battilana et Dorado, 2010 ; Wijayanti et Cahyadi, 2024). Ces organisations doivent naviguer entre des exigences de viabilité économique et des finalités sociales explicites, ce qui les expose à des tensions institutionnelles et à des défis de pilotage spécifiques (Pache et Santos, 2013).

Dans ce contexte de complexification organisationnelle et d'hybridation des logiques d'action, les outils de contrôle de gestion, historiquement centrés sur le pilotage des performances financières, sont appelés à se réinventer pour accompagner la montée des objectifs sociaux et environnementaux. Les recherches récentes sur les performances measurement systems (PMS) et les management control systems (MCS) montrent que ces dispositifs jouent un rôle structurant dans la gouvernance des organisations hybrides et les entreprises sociales, en facilitant l'articulation et l'alignement des objectifs économiques et sociaux, mais aussi en structurant les processus de coordination et prise de décision (Barros et Ferreira, 2023 ; Wijayanti et Cahyadi, 2024).

Toutefois, malgré leur potentiel, une revue systématique récente souligne que l'adoption et l'usage effectif de ces systèmes restent encore limités dans les entreprises et organisations sociales. Cette limitation est souvent liée à des contraintes de ressources (financières et humaines), à des résistances organisationnelles et à une perception culturelle des PMS/MCS comme des artefacts de la logique managériale traditionnelle, parfois perçus comme inadaptés aux dynamiques sociales et collaboratives propres à l'innovation sociale (Cosa et Urban, 2025).

Par ailleurs, la littérature internationale sur les MCS met en lumière leur impact potentiel sur les processus d'innovation, montrant que les dispositifs de pilotage ne se réduisent pas à des fonctions de surveillance, mais peuvent aussi constituer des catalyseurs d'apprentissage organisationnel, de communication stratégique et de coordination interacteurs des conditions favorables à l'innovation (Barros et Ferreira, 2023 ; Wijayanti et Cahyadi, 2024 ; Quesado, 2024).

Cependant, bien que les recherches interrogent déjà les relations entre les systèmes de contrôle et l'innovation organisationnelle, les mécanismes précis par lesquels les outils de contrôle de gestion soutiennent spécifiquement l'innovation sociale entendue comme la génération et la mise en œuvre de solutions nouvelles répondant à des besoins sociaux critiques demeurent encore insuffisamment explorés et sous théorisés. De ce fait, la littérature manque de cadres conceptuels robustes qui articulent de manière explicite les interactions entre les dispositifs de pilotage, leurs modes d'usage, les facteurs contextuels des organisations sociales et la capacité de ces dernières à innover socialement. Dans ce contexte, **comment les outils de contrôle de gestion peuvent-ils être utilisés pour soutenir, structurer et renforcer les dynamiques d'innovation sociale ?**

Cet article repose sur une revue critique et structurée de la littérature portant sur les systèmes de contrôle de gestion, l'innovation sociale et les organisations hybrides. Afin de renforcer la rigueur scientifique de l'analyse, une démarche documentaire formalisée a été adoptée. La collecte des publications a été réalisée à partir de plusieurs bases de données académiques reconnues, notamment Scopus, Web of Science et Google Scholar. Les recherches ont été effectuées à partir de combinaisons de mots-clés en anglais et en français. La sélection des

travaux a reposé sur plusieurs critères d'inclusion : les articles publiés dans des revues académiques à comité de lecture, les travaux traitant explicitement des relations entre contrôle de gestion, innovation, durabilité ou performance sociale et les publications récentes permettant de prendre en compte les évolutions contemporaines des systèmes de pilotage dans les organisations hybrides. À l'inverse, les publications ne présentant pas de lien direct avec la problématique étudiée, les travaux purement techniques ou insuffisamment documentés ont été exclus de l'analyse.

Au total, plusieurs dizaines de contributions académiques ont été examinées afin d'identifier les principaux cadres théoriques, mécanismes explicatifs et tendances émergentes de la littérature. Cette démarche s'inscrit dans une logique de revue narrative structurée visant à construire un cadre conceptuel intégratif sur le rôle des outils de contrôle de gestion dans le soutien à l'innovation sociale.

I. L'innovation sociale : un processus incertain nécessitant des dispositifs de structuration

1.1. Définition et caractéristiques de l'innovation sociale

L'innovation sociale est généralement définie comme un processus par lequel de nouvelles solutions, pratiques, modèles ou services sont développés pour répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits, tout en générant de la valeur sociale durable (Phills et al., 2008 ; Moulaert et al., 2013). Elle diffère des innovations technologiques ou commerciales classiques par sa finalité sociale explicite, sa dimension collective et participative, ainsi que par son ancrage territorial et partenarial.

La création de valeur sociale est le cœur de l'innovation sociale. Elle ne se limite pas à des gains économiques : elle inclut l'amélioration du bien-être collectif, l'augmentation de l'inclusion sociale, la réduction des inégalités et le renforcement des capacités des communautés (Zahra et al., 2009 ; Nicholls, 2010). Cette valeur sociale se mesure par les bénéfices tangibles et intangibles pour les parties prenantes, tels que l'accès à l'éducation, la santé, le logement, mais aussi par des effets sur le capital social et les relations communautaires. L'innovation sociale vise donc à générer un impact systémique, c'est-à-dire à transformer les pratiques et les relations sociales pour produire des effets durables et reproductibles dans différents contextes (Sampaio et Sebastião, 2024).

Les innovations sociales émergent souvent en réponse à des défaillances des marchés ou des politiques publiques qui ne parviennent pas à répondre aux besoins sociaux (Mulgan, 2006 ; Murray et al., 2010). Ces besoins peuvent concerner l'inclusion sociale, la mobilité, l'emploi des jeunes ou des personnes vulnérables, et l'accès aux services essentiels. Les travaux de Van der Have et Rubalcaba (2016) montrent que ces innovations sont contextuelles et adaptatives, en ce sens qu'elles s'appuient sur une compréhension fine du territoire et des populations, et qu'elles s'ajustent au fur et à mesure de leur expérimentation. Cette approche permet de créer des solutions qui sont réellement utiles pour les bénéficiaires et qui peuvent être pérennisées ou diffusées à d'autres contextes.

L'innovation sociale est avant tout un processus collectif. Elle mobilise des réseaux d'acteurs divers associations, acteurs publics, entreprises sociales, citoyens pour co-crée, expérimenter et ajuster les solutions (Westley et Antadze, 2010). Ce processus repose sur des cycles itératifs d'expérimentation et d'apprentissage, où les idées sont testées, évaluées, et modifiées

selon les retours d'expérience (Phills et al., 2008 ; Westley et al., 2014). Cette dimension expérimentale permet d'intégrer des ajustements rapides, de corriger les erreurs et de capitaliser sur les succès, renforçant ainsi la résilience organisationnelle et la pertinence des solutions pour les communautés.

L'innovation sociale est fréquemment ancrée dans un territoire spécifique, tirant parti des ressources locales, des connaissances contextuelles et des réseaux sociaux (Moulaert et al., 2013). Cet ancrage territorial permet de développer des solutions adaptées aux besoins locaux et de favoriser leur appropriation par les acteurs concernés. De plus, elle repose sur des partenariats multi-acteurs impliquant le secteur public, le secteur privé, les associations et les communautés locales. Ces collaborations permettent de combiner différentes ressources et expertises pour maximiser l'impact social et assurer la durabilité des initiatives (Borzaga et Defourny, 2001). L'approche partenariale est également un facteur clé pour diffuser et reproduire les innovations dans d'autres territoires ou contextes, contribuant à un effet multiplicateur sur la société.

1.2. Les défis managériaux de l'innovation sociale

L'innovation sociale, en tant que processus créatif et collectif visant à répondre à des besoins sociaux non satisfaits, s'accompagne de défis managériaux majeurs qui rendent indispensable l'usage d'outils de contrôle de gestion adaptés. Ces défis relèvent de l'incertitude intrinsèque au changement social, de difficultés à mesurer les impacts, de la coordination de multiples acteurs et de la nécessité de légitimer les actions auprès de partenaires externes.

L'innovation sociale opère souvent dans des environnements caractérisés par une forte incertitude à la fois sur la nature des résultats et sur les réactions des parties prenantes impliquées ce qui complique la planification et la prise de décision. Dans le domaine des innovations socio-techniques, la littérature souligne que les acteurs font face à des incertitudes quant à l'efficacité technique, l'acceptation sociale et les comportements futurs, nécessitant des mécanismes de pilotage flexibles capables de gérer ces dimensions changeantes. Ces mécanismes incluent notamment des boucles de rétroaction et des instruments de diagnostic et d'ajustement permettant d'anticiper et de gérer les risques liés aux projets innovants (Akse, 2024).

Mesurer l'impact social est l'un des défis les plus importants pour les organisations engagées dans l'innovation sociale. Contrairement aux indicateurs financiers standards, les résultats sociaux sont souvent multidimensionnels, contextuels et difficiles à quantifier, ce qui complique leur intégration dans les systèmes de pilotage traditionnels. La recherche identifie plusieurs barrières méthodologiques : absence de consensus sur les métriques, difficulté à sélectionner des indicateurs pertinents, manque de participation des parties prenantes et faibles capacités de données. Cela justifie la mise en place d'outils de contrôle de gestion conçus spécifiquement pour capter et analyser les bénéfices sociaux plutôt que de se contenter d'indicateurs économiques traditionnels (Cünha et al., 2022).

Les initiatives d'innovation sociale mobilisent généralement une pluralité d'acteurs associations, collectivités, entreprises privées, citoyens qui doivent coopérer pour développer et déployer des solutions innovantes. Cette coordination multi acteurs n'est pas naturelle et requiert des mécanismes de pilotage adaptés pour harmoniser les objectifs, gérer les intérêts divergents et maintenir la cohésion du projet. Sans outils de gestion facilitant la

communication, la synchronisation des activités et le partage d'informations, les projets innovants risquent de perdre en efficacité, en cohérence et en durabilité (Liu et al., 2023).

L'accès aux ressources financières, humaines et institutionnelles est crucial pour la pérennité des projets d'innovation sociale. Or, la légitimation externe c.à.d. capacité à démontrer la valeur et l'impact d'un projet auprès des financeurs, partenaires publics ou donateurs dépend fortement de la mise en place de dispositifs de pilotage capables de documenter, structurer et valoriser les résultats obtenus. Les outils de contrôle de gestion permettent de produire des informations crédibles et transparentes sur l'utilisation des ressources et sur les effets générés, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes et facilitant l'accès aux financements (Oriot et al., 2024).

1.3. Le besoin de pilotage sans rigidification

Face à ces défis, l'innovation sociale nécessite un pilotage qui soit structuré mais non rigide, capable de soutenir l'action collective sans étouffer la créativité et l'adaptation. Les projets d'innovation sociale nécessitent une structuration claire pour définir les objectifs, les responsabilités et les étapes clés. Les outils de contrôle de gestion (les tableaux de bord, les plans de mesure et les indicateurs d'impact) offrent des cadres formels permettant de suivre l'avancement des initiatives, d'identifier les écarts et d'ajuster les actions en temps utile. Ils facilitent une démarche systématique tout en conservant une flexibilité opérationnelle.

Le caractère expérimental de l'innovation sociale nécessite des mécanismes d'apprentissage organisationnel permanents. Les outils de contrôle de gestion permettent de capitaliser les expériences, de mesurer les résultats intermédiaires et de nourrir des boucles d'apprentissage continu. Ce pilotage adaptatif aide les organisations à ajuster leurs stratégies en fonction des retours d'expérience et à améliorer leur capacité d'innovation au fil du temps, ce qui est essentiel dans des contextes incertains.

L'articulation des objectifs sociaux et économiques est une caractéristique des organisations sociales. Les outils de contrôle de gestion aident à aligner ces objectifs multiples avec la stratégie globale, en traduisant les finalités sociales en indicateurs opérationnels pertinents pour différentes parties prenantes. Cette traduction permet d'intégrer la performance sociale dans le pilotage stratégique de l'organisation.

Dans des contextes des organisations sociales où les finalités sociales et économiques coexistent, les outils de contrôle jouent un rôle clé dans la gouvernance de la performance. Ils fournissent des repères pour la reddition de comptes interne et externe, améliorent la transparence et renforcent la redevabilité des actions menées. Un pilotage hybride bien conçu permet de concilier rigueur, responsabilité et créativité sans rigidifier les processus innovants, favorisant ainsi l'émergence durable de solutions sociales efficaces (Gomes et al., 2023).

La littérature académique récente souligne que, dans des environnements marqués par l'incertitude, la complexité et les enjeux sociétaux, les organisations ont besoin d'outils de contrôle de gestion adaptés pour piloter efficacement leurs processus d'innovation et en évaluer l'impact social (Semenova, 2021). Les recherches contemporaines sur les management control systems (MCS) montrent que ces systèmes évoluent vers des formes plus interactives et stratégiques qui facilitent la coordination, l'apprentissage organisationnel et la prise de décision en contexte incertain, au-delà des fonctions budgétaires traditionnelles. Des travaux récents en comptabilité de gestion montrent également que, pour affronter

l'incertitude externe et la complexité, les organisations conçoivent des contrôles intégrant des informations qualitatives et des mécanismes stratégiques qui enrichissent la vision externe et la capacité d'adaptation des acteurs (Dávila et al., 2024). Par ailleurs, l'évaluation de l'impact social de l'innovation requiert des approches multicritères et participatives capables de prendre en compte la diversité des objectifs et des parties prenantes, processus qui nécessite des dispositifs de pilotage souples et inclusifs (Rodríguez-Carrillo et al., 2025). Ainsi, les outils de contrôle de gestion apparaissent comme des leviers indispensables pour structurer, piloter et pérenniser durablement les initiatives d'innovation sociale et organisationnelle dans des environnements hybrides et complexes.

II. Les outils de contrôle de gestion comme leviers de structuration, d'apprentissage et de légitimation

2.1 Structuration et coordination de l'action collective

Dans des environnements organisationnels caractérisés par l'incertitude, la complexité et des attentes sociales disparates, les outils de contrôle de gestion ne se limitent pas à des fonctions de suivi financier : ils sont des leviers structurants de l'action collective. En effet, la littérature montre que ces dispositifs contribuent à prioriser les ressources, à faciliter le dialogue stratégique entre acteurs et à clarifier les objectifs sociaux et économiques, renforçant ainsi l'alignement organisationnel (Ferreira et Otley, 2009).

Les budgets participatifs servent d'instruments de planification stratégique en alignant l'allocation des ressources sur les objectifs prioritaires, tout en favorisant l'engagement des parties prenantes dans des démarches collaboratives de décision. Ces approches participatives réduisent le budgetary slack, améliorent la lisibilité des priorités et contribuent à l'adoption cohérente des décisions organisationnelles (Alhasnawi et al., 2023 ; Al Jasimee et Blanco-Encomienda, 2024).

De leur côté, les tableaux de bord, et en particulier les cadres comme le Balanced Scorecard (BSC), jouent un rôle de supports de dialogue organisationnel en intégrant des indicateurs financiers et non financiers dans un cadre commun de pilotage stratégique. Ils permettent aux unités opérationnelles et aux niveaux hiérarchiques de suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques, d'identifier des écarts et de stimuler l'apprentissage collectif en favorisant des discussions structurées autour de la performance (Moldoveanu et al., 2024).

Ces instruments facilitent également la clarification des objectifs sociaux et économiques en traduisant les orientations stratégiques en indicateurs mesurables et partagés, ce qui permet de réduire les ambiguïtés et d'aligner les comportements sur une vision commune. Ils favorisent ainsi une compréhension collective des enjeux, une coordination plus efficace des actions et une cohésion accrue entre acteurs internes comme externes, éléments indispensables à l'action collective dans des contextes hybrides et complexes (Bedford et Speklé, 2018; Henri et Wouters, 2020).

2.2 Légitimation, crédibilité et accès aux ressources

Au-delà de la coordination interne, les outils de contrôle de gestion influencent fortement la légitimation des organisations et leur capacité à mobiliser des ressources externes. Dans un contexte où les parties prenantes exigent des preuves tangibles de la création de valeur sociale, les indicateurs d'impact social deviennent essentiels. Ceux-ci permettent aux

organisations de démontrer leur contribution à des objectifs sociaux et environnementaux pertinents, intégrant des méthodes telles que le Social Return on Investment (SROI), les cadres théoriques de changement ou les indicateurs alignés sur les Sustainable Development Goals (SDGs), renforçant ainsi la crédibilité des actions entreprises (Feor et al.,2023).

Le reporting extra-financier, notamment à travers l'intégration de normes ESG (Environment, Social, Governance) dans les rapports organisationnels, constitue un mécanisme structurant de transparence et de communication. Ce type de reporting permet de rendre compte des performances sociales, environnementales et de gouvernance selon des standards reconnus, améliorant ainsi la comparabilité des informations et la confiance des acteurs externes, y compris les investisseurs institutionnels et les financeurs sociaux (Baharom, 2025).

Ces pratiques de reporting jouent un rôle direct dans la construction de crédibilité auprès des partenaires et financeurs : lorsque les organisations présentent des informations fiables, vérifiables et contextualisées sur leurs résultats non financiers, elles réduisent l'asymétrie d'information et renforcent la confiance nécessaire à l'allocation de ressources financières, matérielles ou immatérielles. Une communication ESG robuste s'accompagne souvent d'une meilleure perception des risques et d'un soutien institutionnel accru, facilitant l'accès aux marchés financiers, aux subventions ou aux engagements à long terme (Dauerer, 2025) .

La visibilité institutionnelle générée par ces dispositifs de mesure et de reporting accroît la reconnaissance des organisations dans leur écosystème. Une communication cohérente et transparente des performances permet non seulement d'améliorer la réputation organisationnelle mais aussi d'influencer les normes sectorielles, d'élargir les réseaux de partenaires stratégiques et d'avoir un rôle accru dans les politiques publiques. Cette visibilité institutionnelle renforce la légitimité normative des organisations et soutient leur capacité d'action sur le long terme, créant un cercle vertueux entre légitimation, crédibilité et accès aux ressources (Ferreira et Otley, 2009).

2.3 Apprentissage organisationnel, innovation et adaptation stratégique

Les outils de contrôle de gestion contribuent également à l'apprentissage organisationnel et à l'adaptation stratégique : ils ne se limitent pas à mesurer et à rendre compte, mais favorisent des processus réflexifs qui permettent aux organisations de réviser leurs hypothèses, d'ajuster leurs stratégies et d'innover de manière continue. En combinant indicateurs financiers et non financiers dans des cadres intégrés, ces outils structurent les boucles de rétroaction qui renforcent l'apprentissage collectif, améliorent la réactivité organisationnelle et stimulent l'innovation, notamment dans les initiatives à impact social (Bedford et Speklé, 2018).

Les systèmes de gestion intégrés permettent ainsi de repérer des patterns émergents, d'anticiper des besoins inédits et d'orienter les choix stratégiques en fonction des retours d'expérience. Par exemple, l'intégration d'indicateurs d'apprentissage ou de changement dans les tableaux de bord encourage les équipes à engager des dialogues constructifs autour des résultats observés, à explorer des solutions alternatives, et à affiner des stratégies en réponse aux signaux faibles de l'environnement interne ou externe. Cette capacité d'adaptation est centrale pour l'innovation organisationnelle et l'évolution des pratiques dans des contextes dynamiques et incertains. De surcroît, l'innovation organisationnelle est favorisée lorsque les outils de contrôle de gestion encouragent la combinaison de connaissances et de ressources autrement cloisonnées. Les organisations qui intègrent des mécanismes de suivi de l'impact social dans leurs dispositifs de pilotage tendent à développer des processus plus holistiques,

stimulant des synergies entre objectifs sociaux et économiques et renforçant ainsi leur capacité à innover pour atteindre des finalités multiples (Dauerer, 2025). Les outils de contrôle de gestion qu'il s'agisse de budgets participatifs, de tableaux de bord intégrés ou de systèmes de reporting extra-financier agissent comme des leviers organisationnels interdépendants. Ils structurent et coordonnent l'action collective, légitiment les performances auprès des partenaires externes, favorisent l'apprentissage dynamique et stimulent l'innovation stratégique, tout en renforçant la crédibilité et la capacité d'accès aux ressources dans des environnements complexes et hybrides.

III. Les mécanismes par lesquels les outils de contrôle de gestion renforcent la capacité d'innovation sociale

Dans le prolongement des sections précédentes, cette partie vise à expliciter de manière systématique les mécanismes théoriques par lesquels les outils de contrôle de gestion contribuent au développement de la capacité d'innovation sociale dans des organisations hybrides. La première partie a mis en évidence que l'innovation sociale constitue un processus intrinsèquement incertain, collectif et multidimensionnel, impliquant la coexistence de logiques économiques et sociales parfois tensions. La deuxième partie a montré que les outils de contrôle de gestion ne se limitent pas à une fonction de mesure ou de surveillance, mais qu'ils remplissent des rôles structurants, légitimant et cognitifs au sein des organisations. Il s'agit désormais d'articuler ces deux ensembles d'analyses afin de comprendre comment les dispositifs de pilotage peuvent soutenir, de manière indirecte mais déterminante, la dynamique d'innovation sociale.

Pour ce faire, nous mobilisons une perspective processuelle et capacitaire du contrôle de gestion. Dans cette optique, les outils de contrôle de gestion ne sont pas considérés comme des instruments produisant mécaniquement des effets sur la performance ou l'innovation. Ils agissent plutôt à travers les processus organisationnels qu'ils configurent et les capacités qu'ils contribuent à développer. Autrement dit, leur impact s'exerce via des mécanismes intermédiaires tels que la structuration de l'action collective, la construction de la légitimité organisationnelle ou encore l'apprentissage stratégique qui façonnent progressivement la manière dont les acteurs perçoivent les enjeux, coordonnent leurs actions et mobilisent les ressources.

Cette approche s'inscrit dans la lignée des travaux sur les usages interactifs des systèmes de contrôle (Simons, 1994), sur les cadres intégratifs de pilotage de la performance (Ferreira et Otley, 2009) et sur les liens entre systèmes de contrôle et capacités organisationnelles (Bedford et Speklé, 2018). Elle permet de dépasser une vision instrumentale du contrôle de gestion réduite à une logique de conformité ou de surveillance pour en saisir la dimension stratégique et transformationnelle. Dans des environnements hybrides marqués par la complexité et l'incertitude, les outils de contrôle de gestion participent à la construction de cadres interprétatifs partagés, à la stabilisation des interactions collectives et à la structuration des processus d'apprentissage.

Ainsi, plutôt que d'examiner une relation linéaire entre outils de contrôle et innovation sociale, nous proposons un modèle explicatif intégratif dans lequel les outils de contrôle de gestion influencent des capacités organisationnelles intermédiaires qui, à leur tour, conditionnent la capacité d'innovation sociale. Cette perspective met en lumière le rôle des outils de contrôle de gestion comme infrastructures organisationnelles et cognitives soutenant la coordination, la légitimation et l'adaptation stratégique, autant de dimensions essentielles

au développement et à la pérennisation d'initiatives sociales innovantes dans des contextes hybrides.

3.1. Les outils de contrôle de gestion comme cadres structurants de l'innovation sociale

L'innovation sociale est un processus organisationnel complexe, caractérisé par une forte incertitude et des objectifs multiples (économiques, sociaux et environnementaux). Dans ce contexte, les outils de contrôle de gestion fournissent des repères cognitifs et informationnels qui permettent de structurer les activités, de coordonner les actions et d'orienter la mobilisation des ressources vers des objectifs stratégiques complexes. Selon Barros et Ferreira (2023), les outils de contrôle de gestion ne se limitent pas à la surveillance financière, ils structurent les routines organisationnelles et rendent explicites les objectifs stratégiques, ce qui facilite l'alignement des actions et la coordination entre les acteurs impliqués dans l'innovation.

Par ailleurs, les outils de contrôle de gestion favorisent l'apprentissage organisationnel et l'adaptation stratégique, permettant aux organisations d'intégrer les retours d'expérience et d'ajuster leurs pratiques dans des environnements incertains (Fagerlin et al., 2026). Cette structuration et ce soutien à l'apprentissage permettent de réduire l'ambiguïté et d'améliorer la capacité à générer, sélectionner et mettre en œuvre des solutions nouvelles. Ainsi, l'utilisation des outils de contrôle de gestion influence positivement la capacité d'innovation sociale, en servant à la fois de cadre structurant, de médiateur de la coordination et de catalyseur de l'apprentissage organisationnel (Barros & Ferreira, 2023 ; Fagerlin et al., 2026).

H1: L'utilisation des outils de contrôle de gestion influence positivement la capacité d'innovation sociale.

3.2. L'usage interactif des outils de contrôle de gestion et la dynamique collaborative de l'innovation sociale

L'utilisation interactive des outils de contrôle de gestion s'inscrit directement dans le cadre conceptuel des *Levers of Control* de Simons (1995), qui distingue l'usage interactif du contrôle de gestion des usages strictement diagnostiques. L'usage interactif implique des échanges fréquents d'informations, un dialogue continu entre les acteurs organisationnels et une attention portée aux signaux faibles de l'environnement, ce qui favorise l'adaptabilité stratégique et la diffusion des connaissances (Müller-Stewens et al., 2020). Des études récentes montrent que ce mode d'utilisation permet de stimuler des capacités organisationnelles essentielles telles que la résilience, la flexibilité et la coordination en encourageant la discussion ouverte et la confrontation des idées au sein des équipes (Bisbe et Otley, 2004 ; Barros et Ferreira, 2023). En mobilisant l'interactivité des outils de contrôle de gestion, les organisations sont mieux à même de partager des savoirs tacites, d'intégrer des perspectives diversifiées et de réagir rapidement aux nouvelles opportunités ou contraintes sociales, ce qui constitue une condition favorable à l'émergence d'innovations sociales.

Du point de vue des théories de l'innovation, l'innovation sociale repose sur des processus de co-création, d'apprentissage continu et de conception collective de solutions en réponse à des besoins complexes (Berraies et al., 2021). L'usage interactif des outils de contrôle de gestion contribue à créer un environnement organisationnel collaboratif, où l'information stratégique n'est pas seulement partagée verticalement mais aussi latéralement entre unités, secteurs et partenaires externes. Cette dynamique interactive des outils de contrôle de gestion réduit les

incertitudes, facilite l'alignement des objectifs et encourage les acteurs à expérimenter des idées nouvelles autant de mécanismes reconnus comme favorisant l'innovation (Müller-Stewens et al., 2020). Par conséquent, l'usage interactif des outils de contrôle de gestion ne se contente pas de surveiller la performance, mais active des ressources cognitives, relationnelles et décisionnelles, augmentant ainsi la capacité d'une organisation à innover socialement dans des contextes dynamiques et multi-acteurs.

H2. L'utilisation interactive des outils de contrôle de gestion influence positivement la capacité d'innovation sociale.

3.3. Structuration et coordination de l'action collective

Les outils de contrôle de gestion ne se limitent pas à la simple mesure de la performance, ils constituent également des mécanismes structurant les actions organisationnelles. Selon Simons (1994, cité dans Barros et Ferreira, 2023), les outils de contrôle de gestion sont des routines et procédures formelles basées sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier les schémas d'activités organisationnelles. En fournissant des cadres partagés, des indicateurs communs et des routines de reporting, les outils de contrôle de gestion permettent de synchroniser les activités des différentes unités et de clarifier les responsabilités, réduisant ainsi l'ambiguïté et facilitant la convergence des actions vers des objectifs communs (Barros et Ferreira, 2023). Cette structuration formelle joue un rôle clé dans la coordination, notamment dans des environnements où les tâches sont interdépendantes et nécessitent une communication régulière et transparente entre acteurs.

En complément, la littérature récente montre que Barros et Ferreira (2023) améliorent la coordination et la flexibilité organisationnelle en facilitant l'alignement des ressources, des connaissances et des compétences sur les objectifs collectifs (Wijayanti et Cahyadi, 2024). Dans le cadre de l'innovation sociale ou des actions collectives complexes, cette capacité des outils de contrôle de gestion à structurer et coordonner l'action est essentielle, car elle permet de mobiliser efficacement des acteurs divers autour d'objectifs communs, justifiant ainsi l'hypothèse selon laquelle l'utilisation des outils de contrôle de gestion influence positivement la structuration et la coordination de l'action collective.

H3. Les outils de contrôle de gestion influencent positivement la structuration et la coordination de l'action collective.

La structuration et la coordination de l'action collective constituent des mécanismes essentiels pour le développement de la capacité d'innovation sociale. L'innovation sociale implique souvent la collaboration entre plusieurs acteurs internes et externes, qui peuvent avoir des objectifs, des compétences et des ressources différents. Dans ce contexte, la structuration organisationnelle via des routines, des règles et des processus clairement définis permet de réduire l'incertitude et d'assurer la cohérence des actions collectives (Berraies et al., 2021). Par ailleurs, la coordination des activités facilite le partage et l'intégration des connaissances, favorisant la mise en commun de ressources et la création d'un environnement propice à la génération de solutions nouvelles. La capacité d'innovation sociale est donc directement renforcée lorsque les équipes et les parties prenantes sont capables de collaborer de manière structurée et coordonnée (Fagerlin et Löfvstål, 2026).

En outre, les théories de la gestion de l'innovation soulignent que la coordination interfonctionnelle et inter-organisationnelle est un facteur clé pour transformer les idées en

solutions opérationnelles (Müller-Stewens et al., 2020). Une action collective bien structurée permet non seulement de clarifier les responsabilités et les objectifs, mais aussi d'aligner les efforts individuels avec la stratégie globale de l'organisation. Dans le cadre de l'innovation sociale, où les initiatives sont souvent interdisciplinaires et multi-acteurs, cette coordination structurée facilite la co-création, l'expérimentation et l'implémentation efficace de solutions novatrices. Ainsi, la structuration et la coordination de l'action collective influencent positivement la capacité d'innovation sociale, en transformant les interactions collectives en un processus productif et orienté vers l'innovation.

H4. La structuration et la coordination de l'action collective influencent positivement la capacité d'innovation sociale.

3.4. Légitimation organisationnelle et accès aux ressources

Les outils de contrôle de gestion ne servent pas uniquement à la mesure et au pilotage de la performance, mais jouent également un rôle stratégique dans la légitimation organisationnelle et l'accès aux ressources. En structurant l'information, en clarifiant les processus décisionnels et en assurant la transparence des activités, les outils de contrôle de gestion permettent aux organisations de démontrer leur crédibilité et leur conformité aux attentes des parties prenantes (Barros et Ferreira, 2023). Cette légitimation est particulièrement importante dans le contexte de l'innovation sociale, où les projets impliquent souvent des financements externes, des partenariats institutionnels et des collaborations avec des acteurs publics ou privés. Les outils de contrôle de gestion, en fournissant des informations fiables et structurées, renforcent la confiance des parties prenantes et facilitent l'accès aux ressources nécessaires pour développer et soutenir des initiatives sociales innovantes.

Par ailleurs, la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2015) suggère que l'accès aux ressources externes est conditionné par la capacité de l'organisation à convaincre ses partenaires de sa légitimité et de son efficacité. Les outils de contrôle de gestion agissent comme un outil de communication et de preuve, permettant de démontrer la capacité de l'organisation à gérer efficacement les projets, à suivre les résultats et à atteindre les objectifs fixés (Barros et Ferreira, 2023 ; Fagerlin et Löfstål, 2026). En renforçant la légitimité perçue et en assurant la transparence des pratiques, les outils de contrôle de gestion augmentent la probabilité d'obtenir des financements, des subventions ou des ressources humaines et matérielles nécessaires pour soutenir l'innovation sociale. Ainsi, les outils de contrôle de gestion influencent positivement la légitimation organisationnelle et l'accès aux ressources.

H5. Les outils de contrôle de gestion influencent positivement la légitimation organisationnelle et l'accès aux ressources.

La légitimation organisationnelle et l'accès aux ressources constituent des déterminants essentiels de la capacité d'innovation sociale. Les organisations légitimes, reconnues pour la crédibilité et la transparence de leurs actions, sont plus à même de mobiliser des ressources financières, humaines et techniques nécessaires à la mise en œuvre de projets innovants (Suchman, 1995). Dans le contexte de l'innovation sociale, où les initiatives impliquent souvent des acteurs multiples et des objectifs complexes, la légitimité perçue par les parties prenantes externes joue un rôle stratégique. En assurant la confiance et la reconnaissance institutionnelle, elle facilite la mobilisation de partenaires, le financement de projets et l'accès

à des ressources rares ou spécialisées, créant un environnement propice à l'expérimentation et à la mise en œuvre de solutions novatrices (Barros et Ferreira, 2023).

En outre, la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2015) montre que l'accès aux ressources externes dépend directement de la capacité d'une organisation à convaincre ses partenaires de sa légitimité et de son efficacité. Les organisations légitimées peuvent plus facilement négocier des collaborations stratégiques et sécuriser les financements ou les compétences nécessaires pour innover. Dans le cadre de l'innovation sociale, cette combinaison de légitimation et d'accès aux ressources favorise la création de nouvelles solutions sociales, l'expérimentation de modèles organisationnels alternatifs et l'adaptation aux besoins émergents des communautés (Fagerlin et Löfstål, 2026). Ainsi, la légitimation organisationnelle et l'accès aux ressources influencent positivement la capacité d'innovation sociale.

H6. La légitimation organisationnelle et l'accès aux ressources influencent positivement la capacité d'innovation sociale.

3.5. Apprentissage organisationnel et adaptation stratégique

Les outils de contrôle de gestion ne se limitent pas à la surveillance de la performance, ils constituent également des leviers d'apprentissage organisationnel et d'adaptation stratégique. En fournissant des informations structurées sur les résultats, les processus et les écarts par rapport aux objectifs, les outils de contrôle de gestion permettent aux managers et aux équipes d'identifier des opportunités d'amélioration et d'apprentissage à partir des expériences passées (Simons, 1994, cité dans Barros et Ferreira, 2023). L'utilisation interactive de ces outils facilite le feedback continu, la réflexion critique et la réévaluation des stratégies, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à ajuster ses pratiques et ses objectifs en réponse aux changements environnementaux (Fagerlin et Löfstål, 2026). Cette capacité d'adaptation est cruciale pour l'innovation sociale, où les contextes sont souvent incertains et les besoins des bénéficiaires évolutifs.

De plus, la littérature récente sur les systèmes de contrôle de gestion et l'innovation souligne que les outils de contrôle de gestion contribuent à la construction de routines d'apprentissage collectif, permettant de capturer et de diffuser les connaissances acquises au sein de l'organisation (Müller-Stewens et al., 2020). Ces routines renforcent la flexibilité stratégique et la capacité à réorienter les projets ou initiatives sociales en fonction des retours des parties prenantes. Ainsi, en structurant l'information, en favorisant la communication et en stimulant l'évaluation continue des actions, les outils de contrôle de gestion jouent un rôle déterminant dans l'apprentissage organisationnel et l'adaptation stratégique, justifiant l'hypothèse selon laquelle leur utilisation influence positivement ces dimensions.

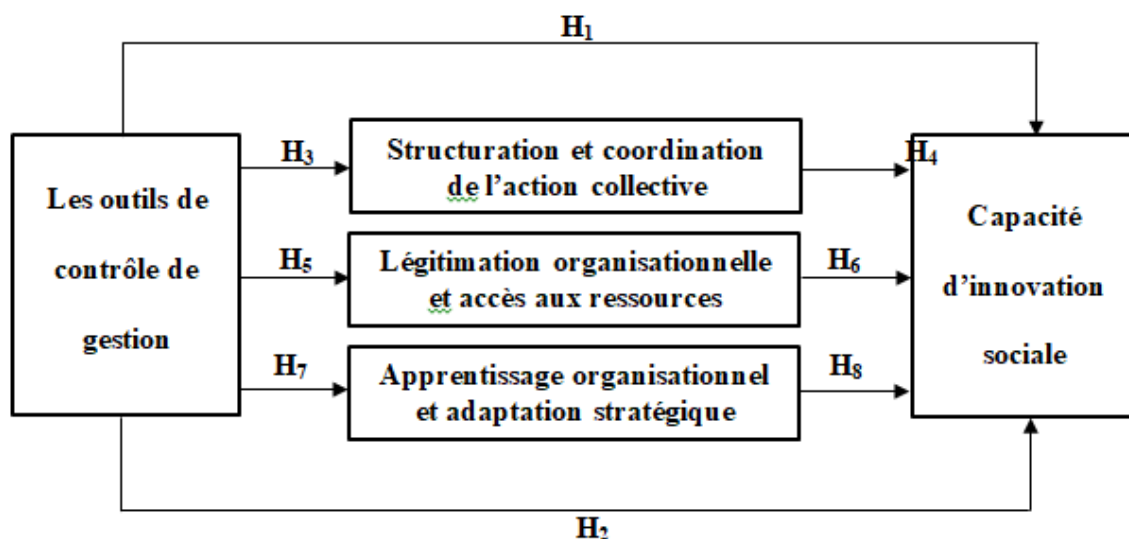
H7. Les outils de contrôle de gestion influencent positivement l'apprentissage organisationnel et l'adaptation stratégique.

L'apprentissage organisationnel et l'adaptation stratégique sont des leviers essentiels pour renforcer la capacité d'innovation sociale. L'innovation sociale implique souvent des processus complexes, multidimensionnels et incertains, où les solutions doivent être adaptées aux besoins évolutifs des bénéficiaires et aux contraintes environnementales (Fagerlin et Löfstål, 2026). L'apprentissage organisationnel permet aux acteurs de capturer, interpréter et intégrer les connaissances issues des expériences passées, tandis que l'adaptation stratégique

garantit que les objectifs et les actions restent alignés sur les besoins et les opportunités émergentes. Ensemble, ces mécanismes permettent aux organisations de réagir efficacement aux changements et de transformer les idées innovantes en solutions opérationnelles viables, améliorant ainsi leur capacité à générer un impact social positif.

En complément, les travaux récents sur les systèmes de contrôle de gestion et l'innovation indiquent que les organisations qui apprennent continuellement et ajustent leurs stratégies développent des routines de co-création et de résolution collaborative de problèmes, favorisant la créativité et l'expérimentation (Müller-Stewens et al., 2020 ; Barros et Ferreira, 2023). Ces capacités sont particulièrement cruciales dans l'innovation sociale, où la réussite dépend de la coordination de multiples acteurs et de l'adaptabilité face à des besoins sociaux complexes et changeants. Ainsi, l'apprentissage organisationnel et l'adaptation stratégique influencent positivement la capacité d'innovation sociale, en offrant un cadre dynamique pour générer, tester et mettre en œuvre des solutions novatrices.

H8. L'apprentissage organisationnel et l'adaptation stratégique influencent positivement la capacité d'innovation sociale.



Conclusion Générale

En conclusion, cet article montre que les outils de contrôle de gestion dépassent largement leur rôle traditionnel de suivi de la performance pour devenir des leviers essentiels de pilotage de l'innovation sociale. Dans des organisations hybrides confrontées à des objectifs multiples et à des environnements incertains, ces dispositifs contribuent à structurer l'action collective, à renforcer la légitimité, à faciliter l'accès aux ressources et à soutenir des dynamiques d'apprentissage et d'adaptation stratégique.

L'apport principal réside dans la mise en évidence de mécanismes intermédiaires à travers lesquels les outils de contrôle de gestion influencent la capacité d'innovation sociale. Ainsi, leur efficacité ne dépend pas uniquement de leur existence, mais surtout de leurs modalités d'usage, notamment interactives, participatives et adaptées aux spécificités des projets sociaux. Dans cette perspective, plusieurs recommandations managériales peuvent être formulées :

Premièrement, les organisations doivent privilégier une conception hybride et flexible des outils de contrôle de gestion. Il s'agit d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers, notamment des indicateurs d'impact social, afin de refléter la complexité des objectifs poursuivis et d'éviter une réduction de la performance à sa seule dimension économique.

Deuxièmement, il est essentiel de favoriser un usage interactif des outils de contrôle. Les managers doivent encourager le dialogue, la circulation de l'information et la participation des parties prenantes dans les processus de pilotage. Cette approche permet de stimuler la créativité, de réduire les incertitudes et de renforcer la co-construction de solutions innovantes.

Troisièmement, les organisations gagneraient à développer des dispositifs de pilotage orientés vers l'apprentissage organisationnel. La mise en place de boucles de rétroaction, d'évaluations régulières et de capitalisation des expériences permet d'ajuster les stratégies en continu et de renforcer la capacité d'innovation dans des contextes évolutifs.

Quatrièmement, il est recommandé d'utiliser les outils de contrôle comme instruments de légitimation externe. Le développement de pratiques de reporting transparentes (notamment extra-financières) et la formalisation des résultats sociaux contribuent à renforcer la crédibilité auprès des partenaires et à faciliter l'accès aux ressources.

Enfin, les managers doivent veiller à trouver un équilibre entre structuration et flexibilité. Un excès de formalisation peut freiner l'innovation, tandis qu'un manque de structuration peut nuire à la coordination et à la pérennité des projets. L'enjeu est donc de mettre en place un pilotage adaptatif, capable de soutenir l'innovation sans la rigidifier.

Limites de l'étude

Malgré ses apports théoriques, cet article présente un certain nombre de limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, la recherche repose essentiellement sur une approche conceptuelle et une revue de la littérature. En l'absence de validation empirique, les relations proposées entre les outils de contrôle de gestion et la capacité d'innovation sociale restent hypothétiques et nécessitent d'être testées dans des contextes organisationnels réels.

Ensuite, le cadre proposé adopte une vision relativement générale des organisations hybrides et des entreprises sociales, sans prendre en compte la diversité des contextes institutionnels, culturels et sectoriels. Or, les pratiques de contrôle de gestion et les dynamiques d'innovation sociale peuvent varier significativement selon les environnements (pays, secteurs d'activité, taille des organisations).

Par ailleurs, l'article se concentre principalement sur les dimensions positives des outils de contrôle de gestion, en mettant en avant leur rôle structurant et facilitateur. Cette approche peut occulter certains effets potentiellement négatifs, tels que les risques de rigidification, de surcharge informationnelle ou encore de tensions entre logique de contrôle et logique d'innovation.

De plus, les mécanismes identifiés (structuration, légitimation, apprentissage) sont présentés de manière relativement linéaire, alors qu'en pratique, ces processus peuvent être imbriqués, évolutifs et parfois contradictoires, notamment dans des contextes d'innovation sociale marqués par des logiques institutionnelles multiples.

Enfin, l'analyse ne traite pas de manière approfondie du rôle des acteurs (managers, parties prenantes) dans l'appropriation et l'usage concret des outils de contrôle, alors même que ces usages conditionnent fortement leur efficacité.

Perspectives de recherche

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche futures particulièrement fécondes.

En premier lieu, des études empiriques (qualitatives et quantitatives) sont nécessaires pour tester le modèle conceptuel proposé et valider les hypothèses formulées. Des études de cas approfondies pourraient notamment permettre de mieux comprendre les modalités concrètes d'usage des outils de contrôle de gestion dans des projets d'innovation sociale.

En deuxième lieu, il serait pertinent d'adopter une approche comparative afin d'analyser l'influence des contextes institutionnels et culturels sur le rôle des systèmes de contrôle de gestion. Des recherches comparant différents pays ou types d'organisations (associations, entreprises sociales, ONG, startups à impact) permettraient d'enrichir la compréhension des contingences.

Par ailleurs, une lecture critique des systèmes de contrôle de gestion dans les organisations sociales met en évidence plusieurs paradoxes organisationnels. Si les systèmes de contrôle de gestion permettent d'améliorer la structuration, la transparence et la redevabilité des actions sociales, ils peuvent également générer des effets pervers lorsqu'ils deviennent excessivement formalisés ou centrés sur des indicateurs quantitatifs. Dans certains contextes, la multiplication des dispositifs de mesure peut conduire à une bureaucratisation des pratiques, à une surcharge administrative ou à une perte de sens pour les acteurs de terrain, notamment lorsque les exigences de reporting prennent le pas sur les finalités sociales initiales. Cette tension peut être analysée à travers la théorie des paradoxes organisationnels et l'approche des logiques institutionnelles divergentes, qui soulignent la coexistence de logiques parfois contradictoires entre performance gestionnaire et mission sociale. Les organisations hybrides sont ainsi confrontées au risque de « mission drift », c'est-à-dire à une dérive progressive de leur mission sociale au profit des impératifs de mesure, de contrôle et de performance. Dès lors, l'enjeu managérial ne consiste pas uniquement à renforcer les dispositifs de pilotage, mais également à préserver un équilibre entre rigueur de gestion, flexibilité organisationnelle et maintien du sens des actions sociales.

Une autre perspective importante concerne l'étude des usages des outils de contrôle de gestion par les acteurs. L'analyse des pratiques managériales, des jeux d'acteurs et des processus d'appropriation permettrait de mieux comprendre comment ces outils sont mobilisés dans la réalité et comment ils influencent les dynamiques d'innovation sociale.

Enfin, l'intégration des nouvelles technologies (big data, intelligence artificielle, systèmes d'information avancés) dans les dispositifs de contrôle de gestion constitue une piste prometteuse. Ces innovations pourraient transformer en profondeur les modes de pilotage de l'innovation sociale, en facilitant la mesure de l'impact, le suivi en temps réel et la prise de décision.

Bibliographie

Akse, R. (2024). Towards a conceptual model of uncertainty management for socio-technical innovations: A systematic review. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123796.

Al Jasimee, K. H., & Blanco-Encomienda, F. J. (2024). Decoding task uncertainty: moderating effects on participative budgeting and budgetary slack dynamics. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(7-8), 739-757.

Alhasnawi, M., Said, R. M., Daud, Z. M., & Muhamad, H. (2023). Budget participation and managerial performance: bridging the gap through budget goal clarity. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(9), 187-200.

Baharom, Z. (2025). How ESG reporting is transforming corporate financial reporting: A conceptual framework. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*.

Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2023). *Management control systems and innovation: A case study grounded in institutional theory*. *Journal of Management Control*.

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

Bedford, D. S., & Speklé, R. F. (2018). La validité des constructions dans la comptabilité de gestion et la recherche de contrôle basée sur des enquêtes. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 23-58.

Berraies, S., Chaher, M., Hamdi, B., & Mejri, T. (2021). *Do Management Control Systems promote ambidextrous innovation? The moderating role of leadership style [Los sistemas de control de gestión promueven la innovación ambidiestra? El papel moderador del estilo de liderazgo]* (No. hal-04292590).

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, organizations and society*, 29(8), 709-737.

Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2004). *The emergence of social enterprise* (Vol. 4). Psychology Press.

Cosa, M., & Urban, B. (2025). A systematic review of performance measurement systems and their relevance to social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(3), 891-919.

Cunha, J., Alves, W., & Araújo, M. (2022). Challenges of impact measurement in social innovation: Barriers and interventions to overcome. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(6), eRAMD220077.

Dauerer, A. (2025). A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. *Environmental and Sustainability Indicators*, 27, 100746.

Fagerlin, W. P., Wen, W., & Löfstål, E. (2026). The adaptation of management control systems in sustainability-oriented innovation strategy implementation. *Management Accounting Research*, 68, 100957.

Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Mesure de l'impact social : une revue systématique de la littérature et les orientations de recherche futures. *World*, 4(4), 816-837.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.

Gomes, L. A. D. V., Hourneaux Junior, F., Facin, A. L. F., & Leal, L. F. (2023). Performance measurement and management systems for dealing with strategies in uncertain ecosystems. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(3), 543-577.

Henri, J. F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073.

Liu, Z., Ding, R., Wang, L., Song, R., & Song, X. (2023). Cooperation in an uncertain environment: The impact of stakeholders' concerted action on collaborative innovation projects risk management. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122804.

MDávila, A., Derchi, G. B., Oyon, D., & Schnegg, M. (2024). External complexity and the design of management control systems: a case study. *Management Accounting Research*, 63, 100875.

Moldoveanu, D., Saur-Amaral, I., & Vieira, C. (2024). Social Impact Measurement & Balanced Scorecard: A Review of Design, Effectiveness and Limits. *ICIEMC Proceedings*, (5), 98-112.

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*, 1, 1-6.

Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation*. Innovating Services.

Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation* (Vol. 24). London: Nesta.

Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.

Oriot, F., Clavijo, N., & d'Astros, C. D. (2024). Management control in the social and solidarity economy: A partner in social innovation through day-to-day hybridization. *Accounting Auditing Control*, 30(4), 53-98.

- 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.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational behavior 2* (pp. 355-370). Routledge.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation.
- Quesado, P., Silva, R., & Oliveira, H. C. (2024). Management control systems and sustainability: a bibliometric analysis. *Sustainability*, 16(12), 5067.
- Rodríguez-Carrillo, M. L., Pérez-Domínguez, L., Romero-López, R., Luviano-Cruz, D., & León-Castro, E. (2025). A systematic literature review on the use of multicriteria decision making methods for small and medium-sized enterprises innovation assessment. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1605756.
- Sampaio, C., & Sebastião, J. R. (2024). Social innovation and social entrepreneurship: uncovering themes, trends, and discourse. *Administrative Sciences*, 14(3), 53.
- Semenova, N. (2021). Management control systems in response to social and environmental risk in large Nordic companies. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1), 13.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Tabares, S., Dionisio, M., & Parida, V. (2025). Leveraging corporate social innovation by hybrid organizations: A strategic perspective from B Corps in Latin America. *Journal of Business Research*, 186, 114945.
- Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). *Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies?* *Research Policy*, 45(9), 1923–1935.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2).
- Westley, F., Zimmerman, B., & Patton, M. (2009). *Getting to maybe: How the world is changed*. Vintage Canada.
- Wijayanti, D., & Cahyadi, R. T. (2024). Management control system design and innovation: A systematic literature review. *Jurnal Economia*, 20(3), 419-432.
- 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.