

## Fiche de lecture n°2

### Référence bibliographique (APA)

Arjaliès, D.L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>

### Informations clés

<b>Auteurs</b>	Diane-Laure Arjaliès, Julia Mundy
<b>Année</b>	2013
<b>Revue</b>	Management Accounting Research (Rang 2 FNEGE)
<b>Thème principal</b>	Utilisation des outils de contrôle de gestion pour piloter la RSE
<b>Mots-clés</b>	RSE, contrôle de gestion, leviers de contrôle, Simons, pilotage stratégique

### De quoi parle cet article

Les deux chercheuses s'interrogent sur une question très pratique : comment les entreprises utilisent-elles leurs outils de contrôle de gestion pour gérer leur stratégie RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) ?

Pour répondre, elles s'appuient sur un cadre théorique bien connu en contrôle de gestion : les « **leviers de contrôle** » de Robert Simons. Ce modèle distingue quatre types d'outils que les managers utilisent pour guider leurs équipes :

- Les systèmes de croyances (les valeurs de l'entreprise)
- Les systèmes de limites (ce qui est interdit)
- Les systèmes de contrôle diagnostique (les tableaux de bord classiques)
- Les systèmes de contrôle interactif (les échanges réguliers sur les grandes incertitudes stratégiques).

Elles ont étudié 30 grandes entreprises françaises du CAC 40 et montrent que la RSE est de plus en plus intégrée dans ces quatre types de contrôle, mais de façon inégale selon les entreprises.

### Les grandes idées à retenir

1. Les entreprises commencent généralement par afficher des engagements RSE dans leur charte ou leur code de conduite (système de croyances) mais pour que ça marche vraiment, il faut aussi que ces engagements se retrouvent dans les indicateurs suivis régulièrement et là, c'est beaucoup plus rare.

2. Dans beaucoup d'entreprises, les indicateurs RSE sont suivis dans des rapports séparés, par des équipes dédiées. Ils ne sont pas encore vraiment intégrés dans les tableaux de bord

utilisés par les managers au quotidien. Il y a donc un fossé entre les discours et la réalité des outils.

3. Quand les sujets RSE sont discutés régulièrement dans les comités de direction, lors des réunions stratégiques, les entreprises arrivent à mieux aligner leurs objectifs financiers et extra-financiers. Ce sont ces échanges vivants et pas les rapports annuels qui font vraiment bouger les pratiques.

### **Lien avec le mémoire**

---

Cet article est une référence incontournable pour notre mémoire car il pose directement la question du rôle des outils de contrôle de gestion dans l'intégration de la RSE/ESG. Il montre que les outils existent, mais que leur utilisation reste partielle et déséquilibrée.

Il nourrit nos trois propositions de recherche : l'influence de l'ESG sur la perception de la performance (P1), les limites liées à l'absence de normalisation (P2), et surtout le rôle de médiateur du contrôleur de gestion entre logiques financière et extra-financière (P3).

Il est également utile pour notre cadre théorique, notamment pour comprendre comment un contrôleur de gestion peut concrètement mobiliser différents outils pour faire vivre les enjeux ESG dans l'organisation.

### **Conclusion : Ce qu'on peut discuter ou nuancer**

---

L'étude porte uniquement sur de grandes entreprises françaises cotées (CAC 40). Les PME qui constituent la majorité du tissu économique fonctionnent très différemment : elles ont moins de ressources dédiées et des structures moins formalisées. De plus, l'étude date de 2013. Depuis, la réglementation ESG a considérablement évolué par exemple **la directive CSRD** ce qui a probablement accéléré l'intégration.

### **Citation clé**

---

*« L'utilisation des systèmes de contrôle interactif pour gérer la RSE indique une prise de conscience croissante que ces enjeux constituent des incertitudes stratégiques importantes pour les organisations. »*