

Research Article

LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE UN LEVIER INCONTOURNABLE POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS

^{1,*} RHRAISSA Ismail, ²EL GOZMIR Hasnaa, ³LAKHLILI IBTISSAME

¹Doctorant, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane, Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG), Maroc.

²Doctorante, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane, Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG), Maroc.

³Enseignante chercheuse, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane, Laboratoire d'Economie et de Gestion(LEG), Maroc.

Received 19th October 2023; Accepted 20th November 2023; Published online 30th December 2023

RÉSUMÉ

En vue de survivre dans un environnement en perpétuelle mouvance, compétitif, et agressif, et face aux besoins de développement continu les entreprises contemporaines n'ont d'autre choix que de trouver les armes convenables. Parmi celles-ci, nous avons les ressources humaines et leur mode de gestion, qui représentent aujourd'hui un des facteurs clés de la performance de toute organisation. La problématique de la performance demeure toujours au cœur des préoccupations des chercheurs en sciences de gestion, considérée alors sous ses seuls volets financiers. Cependant, c'est depuis quelques années, que les chercheurs en GRH y portent un intérêt croissant, tentant de prouver l'influence de la GRH sur la performance de l'organisation (Fericelli et Sire, 1996) (cité par J. Pottiez 2011 P-198). De leur côté les managers ont pris en considération la possibilité de rester en vie et à se développer à long terme grâce à leurs actifs immatériels et à une performance durable, et non seulement à leur performance financière et économique à court terme. Dans une même optique. La prise en compte continue de la place incontournable de la dimension sociale de manière générale et du capital humain plus particulièrement dans la performance des organisations était la raison derrière l'apparition d'une nouvelle branche de gestion nommée contrôle de gestion sociale ou contrôle de gestion RH. Dans ce sens, et à travers une revue de littérature, nous tenterons de démontrer le rôle primordial que jouera ladite fonction, notamment avec ses principales dimensions et ses différents outils de pilotage, dans l'amélioration de la performance des collaborateurs au travail.

Mots clés: Ressources humains, GRH, Contrôle de gestion sociale, Performance individuelle.

INTRODUCTION

Au fil des années, l'organisation a vu ses sources de performance carrément changées et passées d'une logique matérielle à une logique d'ordre immatériel. Qualifiée de ressource rare, difficilement imitable et créatrice de valeur ajoutée, la participation à l'amélioration de la performance de la firme par le capital humain est amplement vérifiée grâce à la fonction carrefour entre la finance et la GRH, on parle ici du contrôle de gestion sociale. De cela les collaborateurs constituent un avantage concurrentiel très recherché par les entreprises et par conséquent une variable d'ajustement privilégié.

Etant que ces hommes sont devenus une ressource pour l'organisation plutôt qu'un coût engendré, leurs gestions et leurs mesures suscitent toujours un grand intérêt des managers de toute entreprise, et aussi bien celui des chercheurs en comptabilité, comme en économie et en finance.

Ainsi, la fonction RH participe aujourd'hui à la mise en place de la stratégie de l'entreprise par la mobilisation, l'alignement des ressources et des organisations sur les grandes orientations édictées par la direction générale. Elle pilote aussi les projets à même de retenir, d'anticiper et de développer les ressources humaines, capital humain d'une entreprise (Autissier et Simonin, 2009). De cela, la DRH se présente comme un expert administratif, un partenaire stratégique, un agent de changement, et un champion des salariés. En passant d'une approche basée sur la diminution de l'impact des variables humaines sur la performance du système à une autre approche basée sur l'intégration de ces variables humaines pour améliorer en permanence la performance de l'entreprise.

Toutefois, la dite fonction se trouve face à de enjeux majeurs. Dans un premier temps, il s'agit de son rôle primordial dans le succès d'un projet de transformation. Dans un second temps, sa capacité à rendre service à ses clients (devenir une fonction Rh irréprochable et tournée vers le client avec une vision rénovée de la performance des processus, quête des meilleures conditions de qualité, coûts et délais). Troisièmement, sa gestion de l'information (la qualité de l'information est au cœur des processus RH, l'intelligence RH). Et vers la fin sa capacité à maîtriser les risques. (Storhaye, 2016)

C'est dans ce sens que le contrôle de gestion sociale a vue jour, comme une fonction accompagnatrice de la DRH dans l'atteinte de ses objectifs et une extension du contrôle de gestion comme étant un outil de mesure de la performance sociale, assurant ainsi le pilotage socio-économique de l'organisation. De même, la notion de la performance constitue un enjeu central pour la recherche en gestion. D'après Neely et Kennerley (2002), ces dernières années, plusieurs études ont été dédiées à la performance organisationnelle. Toutefois, elles se limitent, la plupart du temps, à l'évaluation de la performance d'ordre financier.

Alors que pour Kaplan et Norton (1996) : « l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe et la définition de la performance en terme financier ne suffit plus ». Pour les deux chercheurs, la performance est devenue notion multicritère et pour la mesurer on doit prendre en considération cette caractéristique. De ce fait, un renouvellement remarquable au niveau des travaux de recherche relatifs au concept de la performance au travail s'est imposé. Ainsice présent article se veut une revue de littérature dont l'objectif essentiel est d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : **Les pratiques du contrôle de gestion sociale impactent-elles l'amélioration de la performance des collaborateurs au travail ?**

*Corresponding Author : RHRAISSA Ismail,

¹Doctorant, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane, Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG), Maroc.

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

-Dans quelle mesure les pratiques RH adoptées par les entreprises contemporaines contribuent à l'atteinte d'un niveau élevé en termes de performance de leurs collaborateurs ?

-Dans quelle mesure les pratiques et les mécanismes de contrôle de gestion sociale permettent d'améliorer la performance individuelle au travail ?

-Existe-il des meilleures pratiques en matière de contrôle de gestion sociale qui visent une meilleure performance des collaborateurs ?

Et pour ce faire notre article présentera, dans une première partie, les déterminants afférents au contrôle de gestion sociale. La seconde partie abordera les différents modèles théoriques liés à notion de la performance individuelle au travail. Tandis que, la troisième partie, sera consacrée à l'analyse de la nature des liens causaux qui peuvent exister entre les mécanismes du contrôle de gestion sociale et la performance des collaborateurs au travail.

CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE : HISTORIQUE ET IMPORTANCE

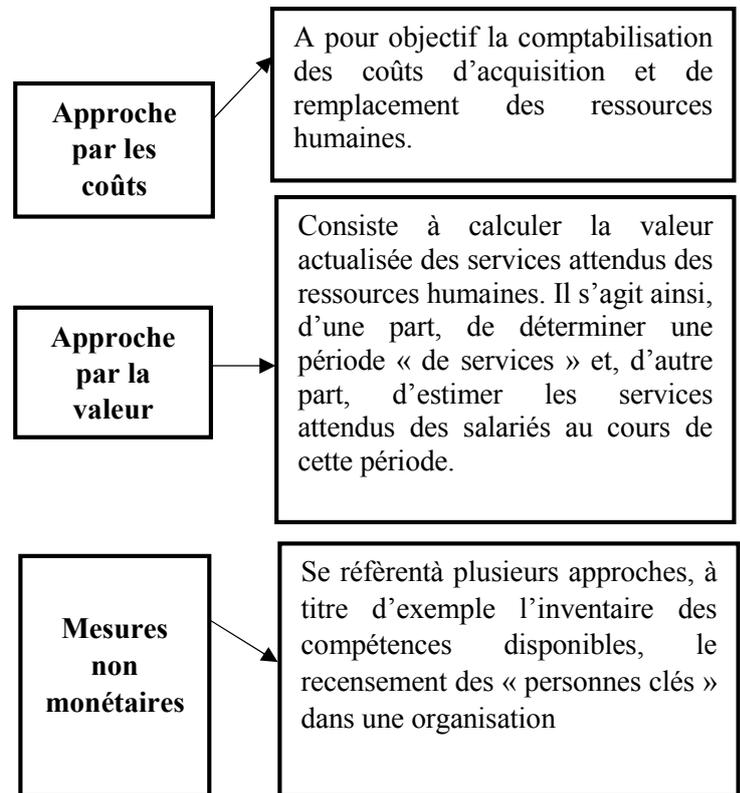
Le contrôle de gestion sociale puise une part de ses fondements dans les recherches sur la comptabilité des ressources humaines qui, à la fin des années 1960, poursuivent l'ambition d'évaluer et comptabiliser les ressources humaines. Ainsi, Le métier de contrôleur de gestion sociale a vu le jour dans les organisations depuis une dizaine d'années et s'est développé notamment face à la pression des coûts, accentuée par la crise. L'apparition de cette fonction est due à l'intégration de la notion de rentabilité et de pilotage du capital humain au sein de la fonction RH.

Evaluer et comptabiliser les ressources humaines

De la comptabilité des ressources humaines a reporting du capital humain

L'évaluation et la comptabilisation de la valeur des ressources humaines n'est pas une idée récente. Elle trouve ses origines théoriques dans la théorie du capital humain en économie, un important courant de recherche est vu le jour de la volonté de traiter les ressources humaines comme étant des investissements et, dans ce sens, de procéder à leur enregistrement au niveau de l'actif du bilan. Les premières recherches universitaires en termes de la comptabilité des ressources humaines commencent vers la fin des années 1960 et sont le fait d'une équipe de chercheurs de l'université d'État du Michigan. L'idée suscite à l'époque un intérêt grandissant au sein de la communauté scientifique au point de réunir un comité de théoriciens et de praticiens qui, en 1973, élaborent un rapport publié dans la revue « The Accounting Review ». La comptabilité des ressources humaines a comme définition « le processus d'identification et de mesure des données sur les ressources humaines et leur communication aux parties prenantes ». Ladite comptabilité a pour objectif de comptabiliser le capital humain au niveau de l'actif du bilan. L'un des piliers de cette approche consiste « à développer des méthodes permettant de mesurer les coûts et la valeur des ressources humaines » (Flamholtz, 1974).

Dans ce sens, trois types de mesures sont ainsi envisagés :



Source : Auteurs

Tous ces travaux et autres qui se focalisent sur la comptabilité des ressources humaines donnent lieu à un ensemble de tentatives d'application en entreprise dont la plus connue est l'expérience animée par W. Pyle au sein de R.G. Barry Corporation. Durant plusieurs années, cette entreprise fait des publications qui concernent des états financiers au niveau desquels les ressources humaines, évaluées à leurs coûts (historiques et de remplacement), sont enregistrées à l'actif du bilan.

Plusieurs chercheurs et praticiens se posent évidemment la question relative au coût des expérimentations en entreprise par rapport aux bénéfices incertains. Force est de constater, aujourd'hui, le manque d'applications comptables au niveau des entreprises contemporaines et l'inexistence de référence aux ressources humaines dans les normes comptables internationales (FASB ou IAS/IFRS). Cela est dû nécessairement aux limites de l'activation des ressources humaines inhérentes à la fois à des difficultés relatives au respect des principes comptables fondamentaux et aux méthodes d'évaluation. Mais, il convient d'ajouter dans ce sens la contrainte de matérialiser concrètement ces calculs. Les données concernant le personnel, sont enregistrées dans un premier temps en comptabilité comme des charges. Les comptabiliser à l'actif représente une évolution majeure, en ce sens qu'elles sont considérées comme des investissements. Cette idée trouve ses origines dans la théorie du capital humain en économie et, d'ailleurs, les notions d'actifs et de capital humain sont mobilisées indistinctement par les auteurs.

Ainsi, la reconnaissance de la valeur du capital humain en tant qu'actif intangible devant présenter dans les états financiers de l'organisation suscite depuis ces dernières années un grand intérêt.

En définitive, et comme l'indique Martory (1999), « la recherche de la valeur du potentiel humain est légitime mais elle ne conduit pas nécessairement à l'inscription d'une somme à l'actif du bilan ». Donc, considérer les ressources humaines comme un stock de capital, en plus des difficultés comptables que nous avons précitées, ne présente en soi, qu'un intérêt limité. Il s'agit là, sans doute, d'un enjeu stratégique majeur pour le contrôle de gestion sociale.

Figure 1 : Méthodes de mesure des coûts et la valeur des ressources humaines

Vers un contrôle de gestion stratégique des ressources humaines

Le contrôle de gestion sociale s'est fortement développé au sein des organisations comme étant un dispositif de contrôle de gestion à part entière. De nos jours, la reconnaissance du capital humain comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en considération croissante des indicateurs d'ordre social dans les modèles de contrôle de gestion.

De même, avec l'apparition des notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises contemporaines sont demandées à mettre en œuvre des indicateurs par rapport à leur gestion sociale. Ces évolutions révèlent des enjeux nouveaux pour le contrôle de gestion sociale. Pour Anthony (1965) le contrôle de gestion constitue « un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels ». À partir de cette définition on peut dire que les ressources humaines représentent un objet de contrôle pour les organisations. On parle cette fois-ci du contrôle de gestion sociale, ce dernier qui s'intéresse à l'ensemble des données et activités d'ordre social de l'organisation précisément le recrutement, la rémunération, l'évolution de carrière, la formation, etc.

Selon Bernard Martory (2018) : « Le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et dans leurs coûts... La gestion des ressources humaines participe ainsi, comme les autres fonctions, à la mobilisation des hommes pour l'amélioration des performances ».

L'apparition du contrôle de gestion sociale est ainsi le fruit de l'évolution historique précitée et de la combinaison entre la gestion des ressources et le pilotage économique. Dans ce sens, trois composantes principales se présentent là-dessus, et qui sont comme suit : les systèmes d'information socio-économiques, les logiques de pilotage socio-économique, et l'intégration dans des systèmes de contrôle complexes de l'ensemble des paramètres économiques du pilotage des ressources humaines. Dans le même ordre d'idées, Peretti et Pièremont (2013) précisent que le contrôle de gestion sociale favorise le pilotage socio-économique permanent qui réconcilie contraintes financières, modes de prévision, et gestion sociale au sein de l'organisation.

En résumé, le contrôle social est une activité de veille sociale permettant à l'organisation moderne de présenter des informations quantitatives sur les éléments dont la mobilisation est la source de sa réussite à savoir ses ressources humaines.

OBJECTIFS ET PRATIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

Le contrôle de gestion sociale permet aux organisations de garantir le bon pilotage social. Pour Lauzel, la fonction consiste, à partir d'une approche quantitative d'une batterie d'indicateurs sociaux, l'adéquation des pratiques des ressources humaines avec les objectifs tracés par l'organisation (Lauzel et Teller, 1980). Pour l'auteur elle englobe deux composantes essentielles, on parle ici du contrôle budgétaire et le contrôle qualitatif afférent à la gestion sociale.

Ladite fonction a un aspect quantitatif, lié à l'analyse des coûts du capital humain et l'évaluation des comportements et des compétences des collaborateurs en intégrant aussi un aspect qualitatif. À ce titre le contrôleur de gestion sociale aura comme mission l'élaboration des outils nécessaires, générer des informations relatives aux coûts (analyse de la masse salariale) et sur la performance sociale de

l'entreprise (analyse de la performance en se basant sur des tableaux de bord). (Alazard et Sépari, 2018). Emilie Collin (2013), suggère que « La mise en place d'un contrôle de gestion sociale permet de renforcer la place du DRH au sein de la stratégie d'entreprise, dans la mesure où il va impacter directement sur la rentabilité et le schéma économique de l'entreprise », La performance est un enjeu crucial pour les gestionnaires de ressources humaines et constitue une problématique complexe à dompter. Le CGS intervient ici pour assurer le suivi stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs sociaux fixés préalablement. Cet outil exige la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise en vue d'établir par la suite des rapports d'activité réguliers.

Pour (Martory, B. 2018), « Il est possible d'identifier les objectifs et les pratiques du contrôle social sur la base de la réalité du contrôle de gestion ». On affirmera alors que ladite fonction consiste dans un travail sur trois volets essentiels de l'organisation qui seront expliqués dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Objectifs et pratiques du contrôle de gestion sociale

Champs d'intervention	Objectifs et pratiques
Système d'information	Le SIRH est conçu pour prendre en compte la particularité des données d'ordre social nécessaires au bon pilotage des RH et à la mesure de la performance sociale.
Analyses économiques et socio-économiques	Réaliser les différents types d'analyses pour assurer un pilotage rationnel tels que : l'analyse de la masse salariale, de la performance, des coûts cachés, des écarts de budget
Contrôle budgétaire social	Traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions résultants des analyses sociales ou socio-économiques

Source : Martory, B. 2018

En résumé, la fonction du contrôle de gestion intervient dans la gestion des ressources humaines, intégrant à cela l'aspect social et financier des collaborateurs.

CLÉS DE RÉUSSITE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

La réussite du système de contrôle de gestion sociale au niveau de toute société repose sur deux éléments essentiels à savoir : **la fiabilité du SIRH et L'engagement des managers et la présence de la direction par objectifs (DPO)**, J-P Taieb (2011).

La fiabilité du SIRH :

Un SIRH est un outil incontournable permettant d'assurer la communication de l'information sociale dans l'organisation et de générer les indicateurs nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord, de suivre l'atteinte des objectifs fixés et de diffuser l'information aux différents niveaux de la structure, ce qui permet in fine de suivre les ratios de mesure des actions engagées en vue d'alimenter le système de contrôle.

L'engagement des managers et la présence de la direction par objectifs (DPO) :

Dans l'entreprise, plus précisément dans les domaines RH, le contrôle de gestion sociale s'applique dans un système où les managers de proximité sont des décideurs à part (Taieb.J-P, 2011). Ainsi, pour Martory (2018) les pratiques de contrôle de gestion sociale peuvent

être classées sous deux niveaux : un niveau stratégique et un autre opérationnel. Selon l'auteur, le premier représente un outil d'aide à la décision stratégique et au pilotage du développement et des grands équilibres socio-économiques qui engage l'entreprise sur le long terme. Il se base nécessairement sur les questions afférentes aux structures de rémunérations, le développement des compétences, évaluation et mesure des coûts sociaux.

Par rapport au deuxième, il est défini par B. Martory (2018) comme « un système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés du succès dans le sens requis par la stratégie, qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre. Il concerne prioritairement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel mais aussi la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire la mise en place et le suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée ».

PERSPECTIVES THÉORIQUES SUR LE CONCEPT DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL

Aujourd'hui, la performance individuelle au travail représente une problématique qui a non seulement permis aux organisations contemporaines de se faire une place, mais qui a également alimentée plusieurs recherches dans les domaines de la gestion, de la santé au travail et de la psychologie de l'organisation. L'objectif de cette partie est de développer un état de l'art lié à la performance professionnelle des individus en s'intéressant plus précisément à ses déterminants et ses indicateurs de mesure.

Evolution et contexte d'émergence de la performance individuelle

Historiquement, la performance individuelle au travail est au cœur de nombreuses disciplines. Pourtant, sur le volet théorique, nombreux sont les auteurs qui ont déploré l'insuffisante conceptualisation dont souffre le vocable de performance au travail (Campbell, 1990, Motowidlo, 2003, Viswesvaran, 1993).

Dans un premier temps, les théoriciens se sont largement interrogés sur l'art et comment mesurer la performance, on parle ici des techniques et des outils d'évaluation. Pour ce faire, ils se sont essentiellement basés sur l'analyse des pratiques et des dispositifs ainsi que sur celles des indicateurs mobilisés dans les organisations en vue de mesurer la productivité, la qualité des produits ou des prestations offerts, ou encore les délais de réponses aux clients. Dans un deuxième temps, les chercheurs ont posé également la question, et ce par rapport à la façon considérable, sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance (motivation, satisfaction, implication, etc.).

Motowidlo (2003) précise que les recherches précédentes relatives au vocable reposeraient sur des études empiriques qui sont hétérogènes. Les techniques de mesure de la performance étant ad hoc, et que les résultats des recherches dépendraient essentiellement des terrains d'étude approchés et de la définition opérationnelle dudit concept qui sont souvent jugée comme très étroite.

L'auteur, ajoute qu'il n'existerait pas d'unité dans l'analyse de la performance et que la majorité des études réalisées souffre d'un manque de réflexion pointue sur le concept même de performance individuelle au travail (Borman et Motowidlo, 1993). Dans ce sens, et face à ce constat, des efforts théoriques en vue de conceptualiser la performance au travail ont été déployés (à titre d'exemple, on peut

citer les travaux des auteurs suivants : Borman et Motowidlo, 1993; Campbell, 1990 ; Campbell, McCloy, Oppler, et Sager, 1992). Le corpus théorique va par la suite être alimenté par des contributions de plusieurs auteurs comme Coleman et Borman (2000) ou Pulakos et al. (2000). Ces auteurs visent à mieux cerner les contours liés au concept de la performance dont l'objectif est de l'adapter aux différentes mutations que les entreprises de nos jours ont connues, et essayer de trouver des réponses pour faire face aux nouveaux enjeux en termes de mesure et d'évaluation de la performance des individus au travail.

Essai de définition du concept de performance individuelle au travail

Grace aux travaux menés par Campbell (1990), des nouvelles pistes de recherche ont vu le jour. Aussi bien ceux de Borman et Motowidlo (depuis 1993) qui proposent d'engager une réflexion de fond par rapport au concept de performance. Ces travaux consistent dorénavant à donner une définition cherchant à répondre à deux objectifs essentiels. Le premier est lié principalement à la pertinence. Alors que le deuxième est celui de l'adaptabilité. La définition du concept de la performance doit être éminemment contingente de l'entreprise où elle est mesurée et analysée. Toutefois, ce point exige qu'une définition soit d'un niveau d'abstraction très élevé pour que la définition de la performance soit valable à toutes les organisations.

Campbell (1990) suggère que la performance individuelle au travail constitue « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs (1999, p. 402) ». Ainsi, Motowidlo (2003, p.39) propose une définition représentant une avancée significative : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

Cette définition sous-tend plusieurs propositions importantes (Charles-Pauvers et al. 2007). Dans un premier temps, la performance individuelle est liée à des comportements que l'entreprise valorise et qu'elle attend de ses collaborateurs. Elle représente une panoplie de comportements discrets qui impacteraient d'une manière positive l'atteinte des objectifs de l'organisation en termes de productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, et satisfaction des clients, et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.). Jamal (2016), a défini la performance individuelle comme étant « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles ». Cette définition, se focalise sur deux concepts essentiels à savoir : « l'efficacité et l'efficience » qui sont les deux composantes principales de la performance. Ce qui implique que la performance est afférente à la réalisation des objectifs tracés préalablement tout en mieux exploitant les moyens et les ressources déployés par l'organisation en vue de les atteindre.

D'après les différentes dimensions qui rentrent dans la composition du concept de performance, celui-ci n'admet pas une seule acception. La littérature sur notre fameux vocable à savoir la performance au travail a été marquée par deux grands modèles tels que présentés ci-après.

Les modélisations de la performance individuelle au travail

La littérature afférente à la notion de la performance a été marquée par des modèles génériques valables au niveau des différents contextes comme par des modèles spécifiques à des domaines bien

particulier ; militaire, sportif ou autres. Or, les principaux modèles visant à cerner la performance en développant les huit facteurs qui la constituent restent le modèle multifactoriel proposé par Campbell (1990) et celui de Borman et Motowildo (1993).

Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) :

Tableau 2 : les huit dimensions de la performance d'après Campbell (1990)

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : Adaptation d'après Charles-pauvers, *et al.*, (2007) illustré par SAOUSSANY & ASBAYOU (2018)

Ces différents facteurs mentionnés dans le tableau ci-dessus peuvent nous permettre d'appréhender la notion de performance des individus au travail. Cette conceptualisation a représenté le point de départ pour développer des modèles durant la période entre 1990 et 2000 (Charbonnier *et al.*, 2009) le plus important reste celui de Borman et Motowildo (1993) qui sera présenté ci-dessus.

Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowildo (1993) :

Le présent modèle fait la distinction entre deux dimensions essentielles par rapport à la composition de la performance individuelle. On parle ici de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle. Pour ce qui est de la performance dans la tâche, Motowildo (2003) la définit comme étant « la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation ». Cette dimension est afférente à l'ensemble des tâches réalisées par les individus en vue d'atteindre des objectifs prescrits.

Pour la deuxième dimension qui est la performance contextuelle, elle renvoie à la valeur totale attendue des comportements d'un individu

sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Motowildo, 2003). Son objectif est, donc, d'améliorer les niveaux de l'efficacité et l'efficacité des organisations par la promotion de comportements productifs dans les milieux de travail. La première conceptualisation de la performance contextuelle a été présentée par Borman et Motowildo (1993, 1997). Elle distingue cinq dimensions du concept:

- Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
- S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
- Aider et coopérer avec les autres ;
- Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
- Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

Dans le même sens, Borman et Motowildo (2000) proposent aussi un autre modèle intégrateur de la performance contextuelle avec trois dimensions cette fois-ci, à savoir :

- La performance citoyenne interpersonnelle ;
- La performance citoyenne organisationnelle ;
- L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche/du travail.

LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL

La littérature relative audit vocable fait la distinction entre quatre grandes dimensions de la notion de la performance dans les milieux de travail. En plus des deux dimensions précitées à savoir la performance dans la tâche et contextuelle, deux dimensions ont vu le jour afin de caractériser la performance des individus : la performance adaptative et les comportements contreproductifs.

Performance adaptative

La première dimension liée à la performance renvoie à celle adaptative. Griffin et Parker (2007) la définissent comme étant « la capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les rôles de travail ou dans le système de travail ». Cette dimension n'a pas fait l'objet des modèles antérieurs de la performance au travail. Or, vue la turbulence des environnements de travail, la nécessité d'avoir des collaborateurs adaptatifs est devenu de plus en plus un enjeu crucial pour les organisations (Pulakos *et al.*, 2000 ; Smith *et al.*, 1997).

Comportements contreproductifs

L'intérêt porté au comportement contreproductif, défini comme un comportement ayant des effets négatifs sur le bien-être de l'entreprise, a connu une augmentation remarquable au cours des dernières années. Il regroupe une panoplie de comportements tels que l'absentéisme, le retard au travail, le comportement hors travail, le vol et la toxicomanie (Koopmans *et al.*, 2011). L'attention donnée à cette dernière dimension se justifie par la nécessité de repérer les comportements susceptibles de freiner ou de dégrader la performance au travail. Ces comportements représentent un dysfonctionnement qui nuit aux performances humaine et organisationnelle.

Ainsi, une meilleure compréhension de la notion de la performance des individus au travail nécessite de définir ses antécédents qu'ils soient relatifs à la personne ou bien au travail.

LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL :

Les recherches relatives au concept de la performance tendent à le considérer comme évolutif et qui dépend à la fois de facteurs d'ordre individuel et environnemental ou organisationnel.

Les déterminants d'ordre individuel de la performance au travail :

En ce qui concerne le plan personnel, Campbell (1990) propose trois grands antécédents de la performance à savoir : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation. La connaissance déclarative regroupe la connaissance des faits, des principes, des buts et du soi. Elle est supposée être fonction des capacités, de la personnalité, des intérêts, de l'éducation, de la formation, de l'expérience et des interactions aptitude traitement d'une personne. Pour ces qui est des connaissances et compétences procédurales englobent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et ainsi que les compétences interpersonnelles. Par rapport à la motivation, elle concerne le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort. Les différences individuelles en matière de motivation peuvent être liées à des différences dans les traits de motivation mais aussi à des différences dans les compétences de motivation (Kanfer & Heggestad, 1997). Selon Sonnentag et Frese (2005), il existe un lien causal très fort entre la capacité cognitive et la performance au travail. Les individus ayant un niveau élevé des capacités cognitives obtiennent de meilleurs résultats que les personnes ayant de faibles capacités cognitives dans un large éventail d'emplois différents. Ces auteurs supposent un mécanisme sous-jacent de capacité cognitive en vue d'acquiescer des connaissances et des compétences professionnelles qui influent d'une manière positive sur la performance au travail. Cette perspective des différences personnelles est importante à prendre en considération lors du recrutement des collaborateurs pour maximiser la performance individuelle au travail.

Les déterminants d'ordre organisationnel de la performance :

Au contraire des déterminants personnels, l'approche organisationnelle relative à la notion de la performance concerne les facteurs liés au milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus. Le modèle développé par Hackman & Oldham (1976) représente une bonne illustration de la première famille de facteurs, précisément ceux qui favorisent la performance au travail.

Au niveau du présent modèle, Hackman et Oldham ont supposé que les caractéristiques du travail (La diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback) ont un impact sur les états psychologiques critiques (sens de l'expérience, responsabilité éprouvée pour les résultats du travail, connaissance des résultats des activités de travail) qui, à leur tour, influent sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance au travail. Les approches du deuxième bloc se focalisent sur les facteurs qui nuisent aux performances. Dans la théorie des rôles (Kahn et al, 1964), le manque de visibilité par rapport aux rôles et conflits de rôles sont considérés en tant que facteurs de stress. Ainsi, les contraintes organisationnelles regroupent les facteurs de stress tels que le manque d'informations nécessaires, les problèmes d'équipements et de fournitures ce qui impacte directement la performance au travail.

À ce titre, Sonnentag et Frese (2005) précisent que, dans une approche organisationnelle, les facteurs d'amélioration de la performance (comme, le contrôle au travail, les tâches significatives)

jouent un rôle très intéressant que les facteurs de stress. C'est-à-dire, le manque des caractéristiques positives dans le milieu de travail telles que le contrôle au travail impacte négativement la performance plus que l'existence de certains facteurs de stress.

Etude du lien entre les pratiques du contrôle de gestion, la performance au travail et la confiance organisationnelle

Pratiques GRH et performance

Plusieurs auteurs et surtout les spécialistes en GRH s'intéressent à la relation causale entre les pratiques des ressources humaines et la performance. Certains chercheurs ont précisé que, dans tout contexte, même celui de la PME, où la fonction ressources humaines est moins développée que dans la grande entreprise, le simple fait d'améliorer certaines pratiques RH, pouvait suffire à donner un avantage concurrentiel (Chrétien et al., 2005, Fabi et Garand, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997)

La relation pratiques RH-performance est expliquée par trois approches. À savoir l'approche universaliste (Frimousse, 2005 ; Mc Mahan et alii, 1999), qui postule que l'adoption de "bonnes pratiques de GRH" aura invariablement un impact positif sur les performances de l'organisation. En deuxième lieu on trouve, l'approche de la contingence (Houkoku, 2011 ; Fabi, et al 2004), qui propose une nuance à celle universaliste, et qui suggère qu'il n'y a pas de pratiques de GRH universellement bonnes, mais leur efficacité dépend de la situation. Le modèle contingent s'est appuyé sur les fondements théoriques provenant essentiellement de la théorie comportementale des ressources humaines et la théorie de l'agence.

Dans ce sens différentes études empiriques s'appuient sur cette approche pour essayer d'expliquer comment les pratiques RH pourront interagir avec la stratégie de l'organisation pour augmenter la performance de l'entreprise (Fabi et al, 2004). Ces études ont remis en cause l'influence universelle des pratiques RH (Huselid, 1995 ; Hunter, 1996 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996). Et vers la fin on a l'approche configurationnelle. Les partisans de cette approche jugent qu'il faut rechercher la manière adéquate de définir et mettre en place une architecture des pratiques RH idéale afin d'augmenter la performance de l'organisation. Ils exigent des alignements horizontal et vertical dans la relation pratique RH-performance. L'alignement horizontal s'accomplit en ayant une cohérence des pratiques RH et celui vertical se conçoit en alignant ces pratiques avec la stratégie de l'entreprise. Les limites de cette approche consistent dans le peu de clarté et de spécificité des liens qui unissent les pratiques RH ce qui fait en sorte que les systèmes de gestion sont souvent conçus en vase clos. Ce manque de cohérence crée très souvent des effets nuisibles et non la synergie attendue

Contrôle de gestion sociale et GRH

Le contrôle de gestion a muté vers la quête de la performance dans l'immatériel, en proposant un contrôle de gestion sociale doté des mécanismes et outils de mesure et de pilotage de ces actifs immatériels. Le contrôle de gestion sociale poursuit le même objectif, en se focalisant sur le capital humain. Il consiste à « calculer les coûts résultant du travail et des avantages associés et à analyser les variations de la masse salariale. Cette fonction permet aussi de piloter les effectifs et de suivre la performance des ressources humaines grâce à des indicateurs clés » (Emilie, 2019). Il intervient donc dans la gestion des ressources humaines, incluant à cela l'aspect social et financier des employés.

Comme ça, le contrôle de gestion sociale constitue pour les entreprises contemporaines une fonction primordiale, à part égale d'importance avec les autres fonctions de l'organisation, faisant

déployer le capital humain nécessaire pour la garantie de la performance. Dans le même sens, Martory (2018, p7) précise que les objectifs du contrôle de gestion sociale se traduisent par la conception, la mise en place et l'animation d'un système d'information ; la conduite des analyses économiques ou socio-économiques, la traduction en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales ou socio-économiques.

Elle a permis aussi de renforcer la légitimité de la fonction RH en mesurant la contribution des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. « On ne gère bien que ce que l'on mesure » (Lord Kelvin).

Contrôle de gestion sociale et performance

Plusieurs chercheurs ont tenté de mettre en évidence la relation entre l'utilisation du tableau de bord et la performance de l'entreprise (Kollberg et Elg, 2011 ; Inamdar, Kaplan et Reynolds, 2002; Walker et Dunn, 2006; etc.), spécifiquement le tableau de bord stratégique ou le BSC, en observant son impact sur la performance organisationnelle. Dans la même optique, Marin (2012), a effectué une recherche similaire au sein du ministère de défense afin d'étudier l'impact du BSC sur la performance et les compétences managériales des cadres intermédiaires travaillant dans le secteur public. La recherche a permis de découvrir que le BSC a un impact positif sur leur performance globale et aussi sur leurs compétences managériales.

En outre, Cappelletti et Khouatra (2009) ont réalisé une étude sur 350 offices de notaire en France sur une période de six ans, les résultats de cette étude ont conclu qu'un système de contrôle de gestion peut être un vecteur d'amélioration des performances sociales et économiques pour des entreprises de petite taille.

À travers notre analyse, les hypothèses que nous proposons dans le cadre de notre étude sont comme suit :

Hypothèse 1 : Il y a un lien causal entre l'adoption des pratiques RH et la performance des collaborateurs au travail.

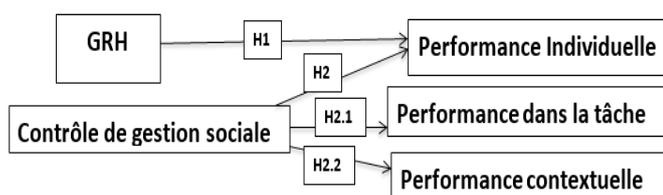
Et une deuxième. **Hypothèse 2** : Les pratiques du contrôle de gestion sociale impactent positivement la performance individuelle. De cette dernière découlent deux sous hypothèses à savoir :

Sous Hypothèse 1 : Les pratiques du contrôle de gestion sociale influencent positivement la performance dans la tâche chez les collaborateurs de l'entreprise.

Sous Hypothèse 2 : Les pratiques du contrôle de gestion sociale influencent positivement la performance contextuelle chez les collaborateurs de l'entreprise.

De cela, notre modèle conceptuel proposé, qui met en relation toutes les variables traitées précédemment, est schématisé comme suit :

Figure 2 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

De nos jours, le facteur humain est d'une importance ultime pour l'entreprise, la performance de la fonction des ressources humaines est par conséquent indispensable à la performance de l'organisation. De cela, le contrôle de gestion intervient sous l'appellation de « contrôle de gestion sociale » afin d'assurer le pilotage de la fonction des ressources humaines moyennant la production des indicateurs chiffrés du capital humain. Il représente donc un outil méthodologique qui traduit en décisions les visions des financiers issus d'analyses sociales et socioéconomiques et vérifie l'application des choix stratégiques de la direction sans oublier que c'est un outil incontournable de gestion permettant de suivre les salariés, leurs couts, leurs activités ainsi que leurs performances.

CONCLUSION

En guise de conclusion et par le biais de ce papier, nous avons essayé de traiter une thématique qui a une forte corrélation avec les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. On parle ici, du contrôle de gestion sociale. Une fonction qui est à mi-chemin entre deux fonctions stratégiques révélant un fort potentiel de synergie à savoir la fonction finance et la fonction des ressources humaines (Collin, 2019). Le contrôle de gestion sociale, qui constitue aujourd'hui une pratique qui s'impose de plus en plus comme un indispensable et une partie intégrante du système de pilotage de la performance aussi bien dans le secteur public que privé. Comme a souligné, Barraud-Didier Valérie, Guerrero Sylvie et Igalens Jacques (2003) : « la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines. » (Repris par Bertrand SogbossiBocco, 2010).

Dans un premier lieu nous avons cherché à retracer le contexte historique ayant favorisé son apparition, par la suite nous avons présenté les principales dimensions de cette fonction, ses outils nécessaires, ainsi que les liens relevés par les travaux de recherche antérieures entre ladite discipline et la performance au travail déjà développé au niveau de cet article. Dans ce sens, l'examen des différents modèles relatifs à la relation corrélative entre les pratiques du contrôle de gestion sociale et la performance des individus au travail, ainsi que la revue des travaux mobilisés dans ce champ, nous ont aidés à constater que les mécanismes déployés dans le cadre du contrôle de gestion sociale peuvent constituer un levier incontournable de la performance des collaborateurs. La fonction a permis désormais aux responsables des ressources humaines, de se doter d'un moyen efficace pour suivre le degré de réalisation des objectifs fixés et de mesurer précisément le ROI (Retour Sur Investissement), et surtout de prouver, par l'outil du contrôle, que la gestion optimisée du capital humain contribue à la création de la valeur économique.

Toutefois, notre recherche présente des limites qui se résument :

La première limite se situe au niveau de la méthodologie que nous avons utilisée pour montrer le lien entre les différentes variables de l'étude, nous nous sommes limités à présenter les différentes approches théoriques, à faire un état de l'art sur les recherches et les études empiriques antérieures, alimenté par des exemples, mais nous manquons de réaliser une étude effective sur le terrain pour vérifier cette relation corrélative.

Ce présent papier nécessite des travaux complémentaires pour tester et valider la suite des hypothèses posées préalablement, et répondre à des questions qui n'ont pas été abordées au niveau de ce travail, auxquelles nous devons apporter des clarifications et explications. Il s'agit principalement d'un travail en boucle où chacun des acteurs limite sa recherche à un critère bien concis qui lui permet après, de dégager des résultats relevant de son champ d'investigation.

En effet, ça aide beaucoup au niveau de la pré-recherche sur terrain dans la mesure que ça consiste à avoir plus de visibilité par rapport aux questions à émettre auprès des responsables ainsi que sur les modalités de collecte d'informations. Ainsi, notre modèle de recherche pourra être testé sur un échantillon plus large d'entreprises marocaines pour pouvoir aboutir à des postulats qui auront un caractère général. Il paraît aussi intéressant de réaliser une étude au niveau des entreprises détenant le poste « contrôleur de gestion sociale » qui assure uniquement ses fonctions.

BIBLIOGRAPHIE

- Alazard, C., & Sépari, S. (2018). DCG 11-Contrôle de gestion-Manuel (Dunod).
- Anthony, R. (s. d.). Planning and Control Systems : A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Audrey Charbonnier-Voirin, Assâad El Akremi. (s. d.). (s. d.). L'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative : Le rôle du sentiment d'auto-efficacité et de la justice organisationnelle perçue.
- Barraud-Didier V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : Le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47, janvier-février-mars, p. 2-56.
- Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 58(3), 427-453.
- Benedito, M. A. P. (2015). The Accounting Analysis of Banking Company : The Case of CAM. *Modern Economy*, 06(02), 179-189. <https://doi.org/10.4236/me.2015.62015>
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In : Schmitt, N. and Borman, W.C.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In : Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- CAMPBELL J.P., McCLOY R.A., OPPLER S.H., SAGER, C.E. Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1992). « A theory of performance », in SCHMITT N. & BORMAN W.C.
- Cappelletti L. & Khouatra D. (2002). La mesure de la création de valeur organisationnelle : Le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Actes du 23^{ème} congrès de l'AFC, Toulouse, 22-23 mai.
- CHARLES-PAUVERS B., COMMEIRAS N., PEYRAT-GUILLARD D., ROUSSEL, P. & (2007). (2007). « La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques », in SAINT-ONGE S. et HAINES V.
- CHRETIEN L., ARCAND G., TELLIER G., ARCAND M. (2005). Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Dai, L., & Qiu, J. (2016). Human Resource Business Partner Mode Transformation Practice in a Chinese State-Owned Company. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04(01), 32-38. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.41004>
- David Autissier, Blandine Simonin. (2009). Mesurer la performance des ressources humaines—David Autissier, ... - Librairie Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/mesurer-la-performance-des-ressources-humaines-9782212542790/>
- Emilie Collin. (2013). Le contrôle de gestion sociale Une nouvelle facette du métier de DRH.
- Emilie Collin. (2019). Le contrôle de gestion sociale Frais de personnel—Effectifs et masse salariale—France et international—Budget de la fonction RH.
- FABI B., LACOURSIERE R., RAYMOND L. et ST-PIERRE J. (2010). Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : Une perspective contingente.
- Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance : A study of selected Indian companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 754-768. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.043>
- Flamholtz, E. G. (1974). *Human Resource Accounting*. Dickenson Publishing Company Inc.
- FRIMOUSSE S. (2005). Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint-ventures euro-maghrébines.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- HOUNKOU E. (2011). Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : Une analyse par la méthode de corrélation canonique.
- HUSELID, M.A., JACKSONS.E. et SCHULER R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance.
- Inamdar, N. and Kaplan, R.S. (2002). Pplying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations/Practitioner's Response.
- Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge Hindrance Model of Stress : An Empirical Examination in the Middle East. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(3), 404-418.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (s. d.). *Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kollberget Elg. (2011). The practice of the Balanced Scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), pp. 427-445.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W. and Van der Beek, A.J. (2011). (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental, & Medicine*, 53(8), 856-866. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review. *Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review*.
- Lauzel, P., & Teller, R. (1980). Contrôle de gestion et budgets.
- Louart, P. A.-M. F. et B. S. (1996). Enjeux et mesures d'une GRH performante. « enjeux et mesures d'une GRH performante », dans performances et ressources humaines.
- Martory, B. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion sociale. *Comptabilité Contrôle Audit*, p165-177. 13p.
- Martory, B. (2018). Contrôle de gestion sociale : Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances (9^{ème}). Vuibert.
- Motowidlo S.J. (2003). Job performance, dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*.

- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*.
- Patrick Storhayé. (s. d.). *Transformation, RH et digital*—Patrick Storhayé—Librairie Eyrolles. Consulté 14 décembre 2023, à l'adresse <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/transformation-rh-et-digital-9782847698640/>
- Peretti, J. M., & Piètrement, G. (s. d.). *La gestion de l'information sociale*. (Vuibert).
- PULAKOS E.D., ARAD S., DONOVAN M.A., PLAMONDON K.E. (. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, p. 612–624.
- Saoussany, A. & Asbayou, M. (2018). *La performance individuelle au travail : Ses déterminants et sa mesure*. La performance individuelle au travail : Ses déterminants et sa mesure.
- Smith, C. A., & Stern, S. B. (1997). Delinquency and Antisocial Behavior: A Review of Family Processes and Intervention Research. *Social Service Review*, 71(3), 382–420. <https://doi.org/10.1086/604263>
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 1-25.
- Taïeb, J. P. (2011). *Les tableaux de bord de la gestion sociale-6e éd- Développez les nouveaux outils de la performance : Développez les nouveaux outils de la performance sociale*.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Agreements and Disagreements on the Role of General Mental Ability (GMA) in Industrial, Work, and Organizational Psychology. *Human Performance*, 15(1–2), 211–231. <https://doi.org/10.1080/08959285.2002.9668092>
- Walker, K. B., Dunn, L.M.. (2006). *Improving Hospital Performance And Productivity With The Balanced Scorecard*.
