



**HAL**  
open science

# L'IMPACT DE MESURE DE LA PERFORMANCE ET DES COÛTS CACHÉS SUR L'EMPOWERMENT DES EMPLOYÉS : UNE APPROCHE THÉORIQUE ET CONCEPTUELLE

Norman Hubert

► **To cite this version:**

Norman Hubert. L'IMPACT DE MESURE DE LA PERFORMANCE ET DES COÛTS CACHÉS SUR L'EMPOWERMENT DES EMPLOYÉS : UNE APPROCHE THÉORIQUE ET CONCEPTUELLE. Sciences de l'Homme et Société. 2024. hal-04740541

**HAL Id: hal-04740541**

<https://hal.univ-cotedazur.fr/hal-04740541v1>

Submitted on 16 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

UNIVERSITÉ DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS  
IAE NICE COTE D'AZUR  
ECOLE UNIVERSITAIRE DE MANAGEMENT

**L'IMPACT DE MESURE DE LA PERFORMANCE ET DES COÛTS CACHES SUR  
L'EMPOWERMENT DES EMPLOYÉS :**  
*UNE APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE*

**Présenté par : HUBERT Norman**

**Sous la direction : Pr. DEVILLE Aude et Pr. VALAX Marc**

**Mémoire présenté pour l'obtention du MASTER 2 Recherche et Conseil en  
Management à l'IAE - UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR  
Année 2023 - 2024**

## Résumé

Ce mémoire de recherche a pour objectif d'explorer les systèmes de mesure de la performance (SMP) dans les organisations contemporaines et leurs interactions avec les coûts cachés et l'empowerment des employés. Bien que les entreprises recourent fréquemment à des indicateurs de performance pour améliorer leur compétitivité, elles négligent souvent les effets négatifs potentiels de ces systèmes sur les dynamiques organisationnelles et le bien-être des employés. Notre problématique se concentre spécifiquement sur l'impact des indicateurs de performance : comment influencent-ils la performance globale, génèrent-ils des coûts cachés, et affectent-ils l'empowerment des employés ?

De nombreux chercheurs soulignent les avantages des SMP pour la gestion stratégique. Toutefois, ces systèmes peuvent-ils réellement améliorer la performance sans engendrer des coûts cachés susceptibles de réduire l'empowerment des employés ? Ce mémoire propose une revue approfondie de la littérature sur les SMP, leur évolution, leurs enjeux et enjeux contemporains, De ce fait que leur impact sur la stratégie organisationnelle. À travers des exemples théoriques et l'illustration d'un vendeur en téléphonie, nous démontrons comment les indicateurs de performance peuvent modifier le comportement des employés (Ittner et al., 2003, Franco-Santos et al., 2012).

Le mémoire se poursuit avec une conceptualisation détaillée des coûts cachés, en s'appuyant sur les travaux de Henri Savall et d'autres chercheurs. Nous explorons les méthodes théoriques pour identifier et analyser ces coûts, et présentons des exemples théoriques de différentes organisations. Les implications managériales et stratégiques sont discutées, avec des stratégies pour minimiser ces coûts et intégrer leur gestion dans la prise de décision stratégique (Bourne et al., 2000, Jordan & Messner, 2012). Une transition est effectuée vers l'exploration théorique de la relation entre les coûts cachés et la motivation des employés, introduisant les dynamiques de motivation et d'empowerment.

Les dynamiques de motivation et d'empowerment dans les organisations sont examinés, en présentant les principales théories de la motivation et le concept d'empowerment. L'analyse théorique de l'impact des SMP sur la motivation et l'empowerment des employés y est traité

permettant de faire le lien critique entre coûts cachés et empowerment (Fullerton et al., 2013, Gabriel et al., 2016). Nous proposons également des pistes pour une recherche empirique future, détaillant les approches potentielles et les méthodes de collecte de données (Cerasoli et al., 2014).

Ce mémoire de recherche apporte de nombreux apports académiques et managériaux. Il offre une énumération des enjeux et enjeux liés à la mise en œuvre des SMP, une conceptualisation des coûts cachés et une analyse de leurs impacts, De ce fait qu'une exploration des théories de la motivation et de l'empowerment. Des recommandations pratiques sont formulées pour la mise en œuvre de SMP efficaces, minimisant les coûts cachés et maximisant l'empowerment des employés. En enrichissant la compréhension des interactions complexes entre mesure de performance, coûts cachés et empowerment, cette recherche propose des perspectives nouvelles pour une gestion managériale plus efficace et humaine.

**Mots clés :**

Systemes de Mesure de la Performance, Coûts-Performances cachés, Empowerment

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude profonde à ceux qui ont rendu possible la réalisation de ce travail de recherche. Leur soutien, leurs conseils et leur expertise ont été des piliers fondamentaux de mon parcours académique et professionnel.

Je tiens particulièrement à remercier Professeure Aude Deville et Professeur Marc Valax pour leurs conseils avisés et leur soutien inestimable. Leur engagement dans la supervision de ce projet a été essentiel pour respecter des délais importants et orienter la direction de cette recherche. Leurs conseils et leur soutien précieux ont grandement contribué à façonner l'orientation de ce projet et à élargir ma compréhension de la recherche en gestion.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers la Professeure Ulrike Mayrhofer, responsable du Master Recherche et Conseil en Management, pour ses précieuses orientations et son soutien tout au long de cette année de master.

Je remercie chaleureusement la Professeure Elisabeth Walliser, directrice de l'IAE de Nice, pour avoir favorisé un cadre académique enrichissant pour préparer au mieux la soutenance de ce mémoire.

Ce mémoire est le fruit d'un travail collectif et d'un environnement académique propice à la recherche. À tous, je renouvelle mes sincères remerciements.

## Table des matières

Résumé.....	2
Remerciements.....	4
Introduction Générale.....	7
1. Contexte et Justification .....	7
2. Problématique et Questions de Recherche.....	9
3. Objectifs et Contributions de la Recherche .....	11
4. Organisation du Mémoire.....	13
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE, CONCEPTS, .....</b>	<b>16</b>
<b>QUESTIONS ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>16</b>
<i>CHAPITRE 1 : MESURE DE LA PERFORMANCE .....</i>	<i>17</i>
1.1 Définition de la Performance et des Indicateurs de Performance : Enjeux et Limites .....	17
1.2 Flexibilité et Incomplétude des Systèmes de Mesure de la Performance.....	21
1.3 Engagement, Systèmes de Mesure de la Performance et Leur Influence sur la Performance .....	23
1.4 Impact sur la Stratégie Organisationnelle .....	24
1.5 Exemple du Vendeur en Téléphonie .....	26
<i>CHAPITRE 2 : LES COÛTS CACHES .....</i>	<i>28</i>
2.1 Conceptualisation des Coûts Cachés.....	28
2.2 Identification et Analyse des Coûts Cachés .....	29
2.3 Implications Managériales et Stratégiques.....	31
2.4 Identification et analyse des coûts cachés dans les mesures de performance.....	32
2.5 Transition vers la Motivation et l'Empowerment .....	33
<i>CHAPITRE 3 : MOTIVATION ET EMPOWERMENT.....</i>	<i>36</i>
3.1 Théories de l'Empowerment et leur Application dans les Organisations.....	36
3.2 L'impact des Systèmes de Mesure de la Performance sur l'Empowerment.....	38
3.3 Les Interactions Dynamiques entre Empowerment et Mesure de la Performance .....	39
3.4 Coûts Cachés et Empowerment : un lien critique.....	41
<b>DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>43</b>
<i>CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</i>	<i>44</i>
4.1 Cadre Épistémologique et Objet de Recherche.....	45
4.2 Modèle de Recherche Qualitative .....	49
4.3 Proposition de Recherche Empirique.....	53
4.4 Contexte de la Recherche .....	55

4.5 Une Stratégie de Recherche Exploratoire.....	56
<b>TROISIEME PARTIE : ANALYSE, DISCUSSION ET CONCLUSION.....</b>	<b>57</b>
<i>CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE .....</i>	<i>58</i>
5.1 Synthèse des Principaux Résultats .....	58
5.2 Implications Pratiques et Théoriques .....	60
5.3 Limites de l'Étude et Perspectives de Recherche.....	61
<i>Bibliographies .....</i>	<i>63</i>

# Introduction Générale

## 1. Contexte et Justification

L'environnement économique moderne est marqué par des transformations rapides et des incertitudes accrues, en grande partie dues à la mondialisation et aux avancées technologiques. La mondialisation intensifie la compétitivité sur les marchés internationaux, tandis que les technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données, révolutionnent les pratiques de gestion et de management. Ces innovations offrent des opportunités inédites pour optimiser les performances organisationnelles et la gestion des compétences, mettant De ce fait les entreprises sous une pression constante pour adapter et améliorer continuellement leurs processus internes (Franco-Santos & Otley, 2018; Kaplan & Norton, 2001a).

Face à ces enjeux, la capacité des organisations à évaluer et améliorer leur performance via des systèmes de mesure sophistiqués est devenue plus primordiale que jamais. Ces systèmes permettent non seulement de surveiller l'efficacité des stratégies et des technologies employées, mais aussi de fournir des insights en temps réel pour des décisions stratégiques éclairées. Les systèmes de mesure de la performance (SMP) constituent une composante essentielle du pilotage stratégique des entreprises modernes. En combinant des indicateurs financiers et non financiers, des outils comme le Balanced Scorecard offrent une vue d'ensemble de la santé organisationnelle (Kaplan & Norton, 1996, 2001a). Ces systèmes jouent un rôle clé en alignant les objectifs opérationnels avec les visions stratégiques plus larges, aidant De ce fait les managers à comprendre non seulement les résultats, mais aussi les facteurs qui influencent ces résultats, tels que l'engagement des employés, la motivation et l'innovation (Hoque, 2014).

La mise en place des systèmes de mesure de performance (SMP) peut révéler des coûts cachés associés à la mise en œuvre des stratégies principalement organisationnelles. Il a été démontré par (Franco-Santos et al., 2012) que le développement de ces systèmes exige une compréhension approfondie des processus internes et des interactions pour que ces coûts cachés soient identifiés et atténués. En effet, les inefficacités et dysfonctionnements qui, autrement, demeureraient invisibles, peuvent être mis en lumière grâce à une approche méthodiquement

structurée. Par exemple, l'analyse de Bourne et al. (2000) montre que les SMP bien conçus peuvent aider à repérer les zones de surtemps, de surconsommation de ressources ou de non-production, souvent ignorées dans les systèmes traditionnels. (Jordan & Messner, 2012) soulignent également que la capacité des gestionnaires à évaluer correctement les performances et à prendre des décisions stratégiques éclairées peut être entravée par des indicateurs de performance incomplets. Ils indiquent que des indicateurs limités ou mal conçus peuvent conduire à des décisions basées sur des données incomplètes ou biaisées, compromettant ainsi l'efficacité stratégique. (Jordan & Messner, 2012) mettent en évidence qu'une variété d'indicateurs, tant financiers que non financiers, est essentielle pour donner une image complète de la performance et par la même occasion, éviter les pièges des évaluations trop simplistes ou unidimensionnelles.

Les recherches montrent que lorsque ces systèmes sont bien conçus et correctement mis en œuvre, ils peuvent augmenter l'engagement des employés et renforcer la culture de performance (Franco-Santos et al., 2012). Par exemple, les systèmes de mesure de la performance visuelle et l'empowerment des employés sont essentiels pour soutenir une stratégie de lean, permettant aux employés de prendre des décisions rapides et informées, et de ce fait réduire les inefficacités et les coûts cachés associés à des processus non optimisés (Fullerton et al., 2013). Qui plus est, les systèmes de mesure de la performance peuvent jouer un rôle expressif en influençant la motivation et l'empowerment des employés. (Jordan & Messner, 2012) démontrent que les PMS, lorsqu'ils sont utilisés pour encourager l'engagement et la participation des employés, peuvent réduire les coûts cachés associés à la démotivation et à l'inefficacité.

Des effets indésirables, tels que des coûts cachés et une réduction de l'autonomisation des employés, peuvent être engendrés par une attention excessive portée aux indicateurs de performance. Il a été souligné par (Franco-Santos et Otley, 2018) que ces systèmes, bien qu'indispensables à la gestion, peuvent générer des coûts cachés, tels que le stress accumulé, la diminution de la collaboration et l'augmentation des comportements dysfonctionnels. Une analyse approfondie de ces systèmes est nécessaire pour que les mesures de performance soient ajustées et que leurs effets néfastes soient minimisés. Il est recommandé par (Cerasoli et al., 2014) que les recherches futures explorent les interactions entre la motivation dynamique et les

incitations extrinsèques dans divers environnements de travail afin que leur influence sur la performance des employés soit mieux comprise. En intégrant des mesures financières et non financières et en utilisant des retours constructifs et émotionnellement engageants pour motiver les employés, il est possible pour les organisations d'améliorer non seulement leurs performances, mais également de créer un environnement de travail plus engageant et satisfaisant (Gabriel et al., 2016).

## **2. Problématique et Questions de Recherche**

La mise en œuvre de systèmes de mesure de la performance (SMP) dans les entreprises contemporaines est jonchée de enjeux techniques et organisationnels susceptibles de compromettre leur efficacité. L'un des principaux obstacles est la résistance au changement, un phénomène largement documenté dans la littérature sur le changement organisationnel. Les employés, et parfois même les gestionnaires, peuvent résister à l'intégration de nouveaux systèmes de mesure en raison d'une perception de menace pour leurs routines établies ou d'une incertitude quant aux nouvelles exigences (Kaplan & Norton, 2001a). De plus, les contraintes technologiques représentent une barrière significative. L'intégration de nouvelles solutions technologiques avec les systèmes IT existants peut être coûteuse et techniquement complexe. Souvent, les organisations sous-estiment les ressources et le temps nécessaires pour une mise en œuvre efficace (Franco-Santos & Otley, 2018).

Un autre enjeu reste l'alignement des indicateurs de performance avec les objectifs stratégiques réels de l'organisation. Les systèmes de mesure de performance doivent être soigneusement conçus pour refléter et soutenir les stratégies organisationnelles. En revanche, il existe souvent un décalage entre les mesures choisies et les résultats stratégiques souhaités. Cela peut conduire à des comportements non intentionnels, où les employés se concentrent sur la satisfaction des indicateurs plutôt que sur l'atteinte des objectifs stratégiques sous-jacents (Ittner et al., 2003). La recherche a montré que sans un alignement distinct, les SMP peuvent même entraîner des dysfonctionnements organisationnels, tels que l'accent mis sur des objectifs à court terme au détriment de la santé à long terme de l'entreprise (Bourne et al., 2000).

Pour illustrer cette problématique, considérons l'exemple d'un vendeur en téléphonie. Ce vendeur, focalisé sur ses indicateurs de performance tels que le nombre de ventes réalisées, peut négliger les besoins réels des clients. Un tel focus peut non seulement diminuer la satisfaction client, mais aussi générer des coûts cachés tels qu'une diminution de la fidélité des clients et une augmentation des taux de retour des produits. De surcroît, la pression constante pour atteindre des objectifs de performance peut conduire à une diminution de la motivation et de l'empowerment du vendeur, réduisant, de ce fait, son engagement et son efficacité globale (Gabriel et al., 2016, Fullerton et al., 2013).

Malgré l'abondance de recherches sur les aspects techniques et stratégiques des SMP, il existe un manque de recherche intégrant les perspectives de la gestion des performances et des ressources humaines pour aborder de manière exhaustive les impacts humains et organisationnels de ces systèmes. La littérature existante tend à se concentrer soit sur les aspects quantitatifs de la mesure de la performance, soit sur les implications humaines de manière isolée. Cette approche segmentée néglige les interactions complexes entre les systèmes de mesure et le comportement humain au sein des organisations (Franco-Santos & Otley, 2018). Une intégration plus poussée de ces domaines pourrait révéler comment les SMP influencent l'empowerment des employés, leur motivation, et leur engagement (Jordan & Messner, 2012).

En réponse à cette lacune, notre recherche vise à explorer les mécanismes par lesquels les systèmes de mesure de la performance influencent les comportements et l'efficacité organisationnelle, en mettant l'accent sur les coûts cachés et l'empowerment des employés. Nous posons ainsi la question de recherche principale suivante : **Comment les indicateurs de performance influencent-ils la performance, génèrent-ils des coûts cachés et impactent-ils l'empowerment des employés ?**

Cette question principale engendre des questions complémentaires : **Quels sont les facteurs déterminants dans le choix des indicateurs de performance par les organisations, et comment ces choix reflètent-ils les objectifs stratégiques et les contraintes internes ? - Quels mécanismes entraînent les organisations à adopter des indicateurs de performance potentiellement inadaptés, et comment cela impacte-t-il les comportements et l'efficacité organisationnelle ?**

En explorant ces questions, cette approche entend décrypter les mécanismes dérégulateurs induits par les indicateurs de performance, spécifiquement en ce qui concerne les coûts cachés sur l'empowerment et l'efficacité organisationnelle. L'analyse théorique et conceptuelle des motivations derrière le choix et l'application de ces indicateurs vise à enrichir la compréhension des dynamiques à l'œuvre, offrant, de ce fait, des perspectives nouvelles pour la gestion managériale (Bourne et al., 2000, Franco-Santos et al., 2012).

Cette étude approfondira comment les systèmes de mesure de la performance interagissent avec les stratégies organisationnelles et les dynamiques humaines, souvent de manière inattendue ou contre-productive. En développant des recommandations basées sur une analyse approfondie, nous espérons aider les entreprises à naviguer dans les complexités de la gestion de la performance, en maximisant les avantages des SMP tout en minimisant leurs coûts potentiels et en favorisant un environnement de travail plus engageant et efficace (Cerasoli et al., 2014, Gabriel et al., 2016).

### **3. Objectifs et Contributions de la Recherche**

La revue de littérature de ce mémoire se fonde sur une exploration approfondie des mécanismes par lesquels les systèmes de mesure de la performance influencent les dynamiques organisationnelles, en mettant un accent particulier sur les coûts cachés qu'ils peuvent engendrer et sur leur impact sur l'empowerment des employés. S'inspirant des travaux de (Kaplan & Norton, 1996, 2001a) sur le Balanced Scorecard et des recherches de (Franco-Santos & Otley, 2012) qui étudient l'impact des systèmes de mesure de la performance sur l'engagement des employés, cette étude s'efforce d'étendre la compréhension des dynamiques motivationnelles et des comportements au sein des organisations.

Cette revue de littérature examine comment, au-delà de la simple mesure de performance, les systèmes de mesure de la performance peuvent être conçus pour soutenir ou, à l'inverse, entraver l'empowerment des employés. Reconnaisant les risques associés à l'intégration inappropriée de ces systèmes, notamment ceux mis en évidence par (Ittner et al., 2003), il est indispensable d'analyser la perception de justice et d'équité des indicateurs de performance par

les employés. Cette perception joue un rôle déterminant dans leur capacité à s'engager et à améliorer la performance globale (Ittner et al., 2003, Gabriel et al., 2016).

Le mémoire amplifie la compréhension des systèmes de mesure de la performance en proposant une vision plus large de leur rôle et de leur impact potentiel. Une mise en exergue est proposée afin d'expliquer la manière dont ils peuvent influencer positivement ou négativement la motivation au travail et l'efficacité organisationnelle. (Jordan et Messner 2012) ont montré que les systèmes de mesure de la performance (PMS) peuvent encourager l'engagement des employés lorsqu'ils sont conçus de sorte à soutenir leur participation et leur autonomie. En revanche, lorsque ces systèmes sont perçus comme injustes ou incomplets, ils peuvent diminuer l'empowerment et générer des comportements dysfonctionnels (Jordan & Messner, 2012). À travers cette démonstration, un cadre est déterminé pour repenser dont la manière les indicateurs de performance sont utilisés dans les pratiques de gestion, en soulignant par la même occasion la nécessité d'une approche plus inclusive et régulée.

Les contributions principales de cette recherche sont les suivantes :

1. Compréhension des Interactions entre les SMP et l'Empowerment : Cette recherche apporte une compréhension approfondie des interactions entre les systèmes de mesure de la performance, les coûts cachés et l'empowerment des employés. Fullerton et al. (2013) ont montré que les systèmes de mesure de la performance visuelle et l'empowerment des employés sont essentiels pour soutenir une stratégie de lean. Cette étude explore comment les SMP peuvent soutenir ou entraver l'engagement et la motivation des employés en fonction de leur conception et de leur mise en œuvre (Fullerton et al., 2013).

2. Identification et Analyse des Coûts Cachés : Cette recherche développe une conceptualisation détaillée des coûts cachés générés par les systèmes de mesure de la performance. En analysant les dynamiques organisationnelles et les perceptions des employés, ce mémoire identifie les coûts cachés associés à l'intégration de ces systèmes et propose des stratégies pour les minimiser. Franco-Santos et al. (2018) ont mis en exergue les coûts cachés tels que le stress accru et la diminution de la collaboration, qui peuvent découler de l'utilisation de SMP mal conçus (Franco-Santos et al., 2018).

3. **Recommandations pour une Meilleure Gestion : Mise en œuvre de systèmes de mesure de la performance** qui minimisent les coûts cachés et maximisent l’empowerment des employés. Les recommandations visent à aider les gestionnaires à naviguer entre les contraintes associées aux SMP et à promouvoir un environnement de travail où l’engagement et le bien-être des employés sont prioritaires. (Chen et al., 2010) suggèrent que la promotion d’une culture d’innovation rapide peut renforcer la motivation et l’engagement des employés.

4. **Cadre Théorique pour les SMP** : Cette recherche établit un cadre théorique pour l’analyse des systèmes de mesure de la performance, intégrant les perspectives de la gestion des performances et des ressources humaines. Ce cadre permet une compréhension plus holistique des impacts des SMP sur les dynamiques organisationnelles et les comportements des employés. Bourne et al. (2000) ont souligné l’importance de développer des systèmes de mesure de la performance qui intègrent une compréhension approfondie des processus internes et des interactions organisationnelles pour identifier et atténuer les coûts cachés (Bourne et al., 2000).

L’enrichissement de la compréhension des systèmes de mesure de la performance en proposant des stratégies pour leur optimisation par ce mémoire, propose de nouvelles perspectives pour une gestion managériale plus efficace et humaine, contribuant par la même occasion à une meilleure efficacité organisationnelle et à un environnement de travail plus positif. En intégrant les concepts de justice, d’équité et de soutien à l’autonomie des employés, ce travail vise à développer des pratiques de gestion qui favorisent non seulement la performance, mais aussi le bien-être et l’engagement des employés (Cerasoli et al., 2014, Gabriel et al., 2016).

## **4. Organisation du Mémoire**

Ce mémoire est structuré en trois parties principales, chacune abordant un aspect décisif de la problématique de recherche, afin de fournir une analyse complète et détaillée des systèmes de mesure de la performance (SMP), des coûts cachés et de l’empowerment des employés.

### **Première Partie : Revue de Littérature, Concepts, Questions et Méthodologie de Recherche**

La première partie pose les bases théoriques de l'étude en fournissant une revue de la littérature exhaustive sur les systèmes de mesure de la performance, les coûts cachés et l'empowerment des employés. Elle est composée de trois chapitres.

Le premier chapitre explore l'évolution des systèmes de mesure de la performance, leurs enjeux et enjeux contemporains, pour comprendre comment ces systèmes influencent la stratégie organisationnelle. L'utilisation comme exemple d'un vendeur en téléphonie permet d'illustrer les effets des indicateurs de performance sur le comportement des employés. Cette analyse permet de comprendre comment les systèmes de mesure de la performance, lorsqu'ils sont mal conçus ou mal mis en œuvre, peuvent entraîner des comportements non souhaités et des inefficacités organisationnelles (Ittner et al., 2003, Franco-Santos et al., 2012).

Le deuxième chapitre se concentre sur la conceptualisation des coûts cachés, appuyé par les travaux de Henri Savall et de l'ISEOR. Ce chapitre analyse les méthodes théoriques pour identifier et mesurer ces coûts et discute des implications managériales et stratégiques. L'importance de prendre en compte les coûts cachés est mise en exergue pour éviter les effets négatifs à long terme sur l'organisation. Le chapitre propose également des stratégies pour minimiser ces coûts et intégrer leur gestion dans la prise de décision stratégique (Bourne et al., 2000, Jordan & Messner, 2012).

Le troisième chapitre examine les théories de la motivation et de l'empowerment, et analyse l'impact des systèmes de mesure de la performance sur ces dynamiques. En explorant les liens critiques entre les coûts cachés et l'empowerment, ce chapitre utilise des exemples illustratifs pour démontrer comment ces systèmes peuvent soutenir ou entraver l'engagement et la motivation des employés. Cette partie est essentielle pour comprendre comment les SMP peuvent être optimisés pour améliorer à la fois la performance organisationnelle et le bien-être des employés (Fullerton et al., 2013, Gabriel et al., 2016).

## **Deuxième Partie : Méthodologie de Recherche**

La deuxième partie décrit la méthodologie adoptée pour l'étude, justifie l'approche interprétativiste et formalise la problématique de recherche.

Le quatrième chapitre présente la méthodologie de la recherche en expliquant l'utilisation d'une approche qualitative et conceptuelle en détaillant les démarches et outils théoriques de collecte des données. Ce chapitre propose également des pistes pour une recherche empirique future. Les méthodes incluent des analyses de cas, des entretiens semi-structurés et des observations directes pour recueillir des données approfondies sur l'impact des SMP sur les dynamiques organisationnelles et l'empowerment des employés (Cerasoli et al., 2014, Bourne et al., 2000).

### **Troisième Partie : Analyse, Discussion et Conclusion**

La troisième partie discute les résultats de la recherche, synthétise les principaux résultats et offre des recommandations pratiques.

Le cinquième chapitre synthétise les découvertes clés de l'étude et met en perspective les résultats par rapport à la problématique initiale. Il discute des implications pratiques et théoriques, proposant des recommandations pour la mise en œuvre de systèmes de mesure de la performance efficaces, qui minimisent les coûts cachés et maximisent l'empowerment des employés. Ce chapitre explore également les limitations de l'étude et propose des perspectives pour des recherches futures. L'objectif est de fournir des stratégies concrètes pour aider les gestionnaires à naviguer les enjeux associés aux systèmes de mesure de la performance et à promouvoir un environnement de travail où l'engagement et le bien-être des employés sont prioritaires (Chen et al., 2010, Jordan & Messner, 2012).

En structurant le mémoire de cette manière, nous visons à offrir une compréhension holistique des systèmes de mesure de la performance, des coûts cachés qu'ils peuvent engendrer, et de leur impact sur l'empowerment des employés. Ce cadre permet d'explorer les dynamiques complexes à l'œuvre et de proposer des stratégies pour une gestion managériale plus efficace et humaine (Franco-Santos & Otley, 2018, Cerasoli et al., 2014).

**PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE, CONCEPTS,  
QUESTIONS ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

# CHAPITRE 1 : MESURE DE LA PERFORMANCE

## 1.1 Définition de la Performance et des Indicateurs de Performance : Enjeux et Limites

La performance organisationnelle est un concept multidimensionnel qui englobe divers aspects du fonctionnement d'une entreprise, incluant l'efficacité, l'efficience, la qualité, et la satisfaction des parties prenantes. Elle est généralement mesurée à travers un ensemble d'indicateurs de performance qui permettent aux entreprises de suivre et d'évaluer leur progression vers les objectifs stratégiques fixés. Les systèmes de mesure de la performance (SMP) sont des outils essentiels pour cette évaluation, offrant une combinaison d'indicateurs financiers et non financiers qui fournissent une vue d'ensemble de la santé organisationnelle. Les systèmes de mesure de la performance, tels que le Balanced Scorecard développé par (Kaplan et Norton, 1996, 2001), ont gagné en popularité grâce à leur capacité à aligner les objectifs opérationnels avec les visions stratégiques de l'organisation. Ces systèmes permettent de traduire la stratégie en termes opérationnels, facilitant De ce fait la communication et la compréhension des objectifs à tous les niveaux de l'organisation. Ils offrent une structure pour mesurer non seulement les résultats financiers mais aussi les déterminants de la performance future, tels que l'innovation, l'apprentissage organisationnel, et la satisfaction des clients.

La mise en œuvre des Systèmes de Mesure de la Performance Stratégique (SMPS), a démontré un impact positif substantiel sur la performance organisationnelle, influençant le comportement individuel, les capacités organisationnelles, et la performance globale (Endrikat et al., 2020). Toutefois, l'efficacité de ces systèmes est sujette à des variations en fonction de facteurs contextuels, tels que la culture organisationnelle, l'alignement avec les systèmes de récompense, et les spécificités sectorielles, accentuant l'importance d'une adaptation méticuleuse aux contextes spécifiques des organisations. Cette démarche vers une mesure de performance inclusive et stratégiquement alignée est indispensable pour les entreprises visant une gestion stratégique efficace. Elle renforce l'idée que les SMP doivent transcender la simple collecte de données financières pour s'orienter vers une gamme étendue d'indicateurs reflétant fidèlement les multiples dimensions de la performance organisationnelle. De ce fait, la sélection et l'intégration judicieuses des indicateurs au sein des SMP deviennent un levier décisif pour

l'optimisation de la performance et la réalisation des objectifs stratégiques, soulignant le parcours évolutif de la mesure de performance depuis les premières avancées de (Kaplan & Norton, 1996, 2001a) jusqu'aux perspectives contemporaines explorées par (Prayudo et al., 2023) et (Endrikat et al., 2020).

De surcroît, dans le contexte de la mondialisation, l'intégration et l'adaptation des systèmes de mesure de la performance (SMP) par les entreprises, particulièrement les multinationales, sont marquées par une complexité accrue. (Chenhall et al., 2013) expliquent que les SMP jouent un rôle déterminant dans l'alignement des objectifs stratégiques avec les performances opérationnelles, nécessitant une adaptation aux réalités locales tout en maintenant une cohérence globale. (Cooper et Ezzamel, 2013) sur l'entreprise 'Megacorp' illustre parfaitement cette dynamique. Leur analyse révèle que les stratégies globales de 'Megacorp' sont adaptées et implantées localement à travers des outils tels que le Balanced Scorecard (BSC) et les Key Performance Indicators (KPIs). Cette interaction entre les initiatives globales et les réalités locales met en évidence que l'efficacité des SMP dépend fortement de la capacité managériale à ajuster ces outils aux contextes spécifiques de chaque site. (Cooper et Ezzamel, 2013) soulignent que ces systèmes de mesure sont essentiels non seulement pour aligner les objectifs locaux avec les visions globales, mais aussi pour encourager une innovation contextuelle. Par exemple, dans le cas de 'Megacorp', l'implémentation locale des SMP a permis de naviguer avec succès dans les enjeux de la mondialisation en intégrant des spécificités culturelles et opérationnelles locales.

(Prayudo et al., 2023) soulignent l'importance de l'intégration de perspectives locales dans les systèmes de mesure de la performance (SMP) pour améliorer l'engagement et la motivation des employés. Des facteurs clés sont proposés pour assurer le succès à long terme de ces systèmes. La capacité d'adaptation managériale et une compréhension fine des contextes locaux apparaissent, de ce fait, comme des éléments cruciaux pour une mise en œuvre réussie des SMP. Ceci garantit la cohérence des dispositifs à l'échelle globale, tout en prenant en compte les spécificités locales (Chenhall et al., 2013, Prayudo et al., 2023).

Pour approfondir notre compréhension du SMP, il est décisif de préciser ce que nous entendons par systèmes de SMP. Les travaux de (Cheng et al., 2007) et (Hall, 2008) soulignent que les systèmes de SMP préconisent l'utilisation d'un éventail de mesures de performance financières

et non financières traduisant les stratégies d'affaires en résultats concrets pour évaluer la capacité des entreprises à atteindre leurs cibles. Cette vision est reprise par (Ittner et al., 2003) qui définissent le SMP comme un système fournissant les informations nécessaires à l'identification des stratégies les plus prometteuses pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Alignant De ce fait les processus de gestion, tels que la fixation d'objectifs, la prise de décision et l'évaluation des performances, avec la réalisation des objectifs stratégiques choisis. La diversité des perspectives dans l'étude des systèmes de SMP a conduit à une absence de définition dans la littérature, générant une confusion pouvant limiter une uniformité des études dans ce domaine. Pour surmonter cette limitation, (Franco-Santos et al., 2007) suggèrent de clarifier la définition d'un système de SMP en se concentrant sur ses conditions nécessaires et suffisantes, arguant qu'un système de SMP existe si des mesures de performance financières et non financières sont utilisées pour opérationnaliser les objectifs stratégiques. Cette approche prend en compte le rôle des systèmes de mesure de la performance pour évaluer la performance à des fins d'information ou de motivation, impliquant une infrastructure de soutien qui peut varier d'une simple méthode de collecte et d'analyse de données à un système d'information sophistiqué. Selon cette définition, des systèmes basés sur le BSC, Performance Prism ou les Leviers de Contrôle sont considérés comme des systèmes de SMP, à condition que les KPI utilisés soient liés à la stratégie de l'organisation. En revanche, des systèmes tels que les systèmes budgétaires traditionnels ou les systèmes de coûts basés sur les activités ne sont pas considérés comme des systèmes de SMP car ils se concentrent principalement sur des indicateurs de coûts mesurés uniquement en termes financiers et ne répondent pas à l'exigence d'inclure à la fois des mesures de performance financières et non financières. En somme, les systèmes de SMP incarnent une évolution majeure dans la mesure de la performance organisationnelle, offrant, par un cadre intégré, l'alignement des activités d'entreprise avec les objectifs stratégiques globaux. La reconnaissance et l'application des principes énoncés par des auteurs tels que Kaplan et Norton, De ce fait que les travaux subséquents de chercheurs comme Cheng, Hall, et Ittner, contribuent à une compréhension plus riche et nuancée des systèmes de SMP, soulignant leur valeur inestimable pour les enjeux de la gestion stratégique moderne.

La recherche approfondie sur le Balanced Scorecard (BSC) et d'autres systèmes de mesure de la performance (SMP) a révélé l'importance de sélectionner méticuleusement des indicateurs qui s'alignent précisément sur les stratégies d'entreprise pour une gestion stratégique efficace. Comme le soulignent (Franco-Santos et al., 2012) la détermination des indicateurs adéquats est

fondamentale, influençant directement la réalisation des objectifs stratégiques par le biais de comportements organisationnels et individuels ciblés. Cette tâche, En revanche, s'avère complexe, oscillant constamment entre une fidélité aux objectifs stratégiques et la praticabilité des mesures (Franco-Santos & Otley, 2018). L'examen des publications entre 1992 et 2011 réalisé par (Hoque, 2014) illustre la richesse thématique de la recherche sur le BSC, englobant ses bases conceptuelles, son influence sur l'amélioration de la performance et ses avantages économiques. L'accent mis sur la sélection d'indicateurs révèle leur rôle non seulement dans la représentation de la performance mais également dans leur contribution à la prise de décision stratégique, à la communication stratégique, et à l'alignement stratégique. Néanmoins, ce processus est parsemé de enjeux, nécessitant un équilibre délicat entre la représentation fidèle et utilité des mesures. (Pavez et al., 2022) souligne la nature multidimensionnelle de la mesure de performance, plaidant pour un mélange d'indicateurs d'efficacité et d'efficience, De ce fait qu'une réflexion approfondie sur les mesures tangibles et intangibles. Cette approche est incarnée dans leur cadre théorique qui classe les mesures de performance des équipes de projet autour de deux axes : la nature de la performance (efficacité ou efficience) et la nature de la mesure (tangible ou intangible). Cette perspective nuancée met en évidence la complexité de mesurer la performance organisationnelle. L'importance d'une approche globale englobant une variété d'indicateurs pour véritablement saisir les progrès d'une organisation vers ses objectifs stratégiques est démontrée. La sélection d'indicateurs de performance exige donc une compréhension sophistiquée de ces dimensions pour favoriser un système de mesure de la performance à la fois informatif et adaptable au paysage des affaires en évolution. Le risque majeur réside dans un choix d'indicateurs inappropriés, résultant souvent d'un processus décisionnel marqué par des tendances managériales passagères ou des pressions institutionnelles, sans une véritable considération de leur cohérence avec la stratégie de l'organisation. Cette inadéquation entre les objectifs stratégiques et les indicateurs sélectionnés peut induire des orientations stratégiques erronées, compromettant l'efficacité organisationnelle. Ces enjeux soulignent la nécessité d'une approche réfléchie et évolutive pour que les indicateurs de performance soient sélectionnés par les organisations. L'importance de développer des systèmes de mesure du rendement qui sont non seulement adaptés aux objectifs stratégiques actuels, mais qui peuvent également évoluer en réponse aux changements organisationnels et environnementaux, a été soulignée dans une étude de (Wouters, 2009). Cela nécessite une flexibilité intégrée dans les systèmes de mesure pour permettre des ajustements continus et l'inclusion de nouveaux indicateurs pertinents au fur et à mesure que les priorités

stratégiques évoluent. Un alignement continu avec les objectifs stratégiques changeants est indispensable. (Chenhall & Langfield-Smith 2007) soulignent que les SMP doivent être régulièrement révisés et ajustés pour refléter les nouvelles réalités organisationnelles et stratégiques. Cette démarche exige une perspective globale qui reconnaisse la complexité intrinsèque à la mesure de la performance, intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers, et tenant compte des diverses dimensions de la performance organisationnelle telles que la qualité, l'innovation, et l'engagement des employés.

(Prayudo et al., 2023) renforcent cette perspective en suggérant que les SMP doivent être conçus pour capturer la performance dans un cadre multidimensionnel. Ils recommandent une approche intégrée qui utilise une combinaison de mesures quantitatives et qualitatives pour fournir une vue d'ensemble exhaustive de la performance organisationnelle. Cela permet non seulement de surveiller les progrès par rapport aux objectifs stratégiques, mais aussi de détecter rapidement les domaines nécessitant des améliorations ou des ajustements.

Enfin, les recherches de (Chenhall, Hall et Smith, 2013) indiquent que pour être efficaces, les SMP doivent également favoriser une culture d'apprentissage continu et d'amélioration. Cela implique de former les gestionnaires et les employés à interpréter et à utiliser les données de performance de manière proactive, en encourageant une approche collaborative pour la résolution de problèmes et l'innovation.

## **1.2 Flexibilité et Incomplétude des Systèmes de Mesure de la Performance**

Dans leur quête d'un alignement stratégique et d'une amélioration continue, les organisations déploient des Systèmes de Mesure de la Performance (SMP) pour naviguer à travers les exigences complexes et changeantes des environnements opérationnels et stratégiques. Ces systèmes, bien que centrés sur la fourniture de données précises et complètes, tirent leur efficacité réelle de leur capacité à rester flexibles et quelque peu incomplets. En effet, ces caractéristiques ne sont pas des lacunes, mais des leviers stratégiques qui catalysent l'innovation et la création de sens au sein des organisations.

(Jordan et Messner, 2012) met en exergue comment la flexibilité des SMP permet de prendre des décisions managériales stratégiques et innovantes, même à partir d'indicateurs imparfaits. Cette adaptabilité est primordiale pour interpréter et répondre efficacement aux enjeux dans des contextes dynamiques et variés. Elle encourage les managers à ne pas seulement suivre des objectifs prédéfinis, mais à explorer de nouvelles voies pour surpasser les attentes stratégiques.

(Trevisan & Mouritsen, 2023) illustrent parfaitement cette dynamique dans le contexte des organisations créatives telles que les opéras. Ils décrivent comment les dirigeants utilisent les SMP non seulement pour évaluer les performances, mais également pour naviguer et négocier entre des valeurs souvent contradictoires, comme celles artistiques face aux commerciales. Cette gestion des dualités met en évidence le rôle essentiel de la flexibilité des SMP dans la promotion de l'adaptation et de l'innovation organisationnelle. De ce fait, la capacité des SMP à accommoder et à fonctionner efficacement au sein de ces complexités souligne qu'une gestion performante transcende la simple quantification. Elle englobe une approche stratégique enrichie, reconnaissant et intégrant les nuances des environnements organisationnels pour stimuler une croissance durable et significative. Ce cadre de gestion élargi, valorisant à la fois les données quantitatives et les qualités intrinsèques de l'organisation, forge un chemin vers des performances améliorées qui respectent et renforcent la culture et les valeurs organisationnelles.

Comme évoqué précédemment, la mise en œuvre de systèmes de mesure de la performance (SPM) constitue à la fois un défi et une opportunité pour les organisations qui cherchent à aligner leurs actions stratégiques avec les exigences opérationnelles et stratégiques. La littérature récente révèle une compréhension nuancée de l'efficacité des SPM, soulignant non seulement l'importance de la précision des données, mais également le rôle décisif de leur flexibilité et incomplétude comme moteurs d'innovation et de création de sens collectif (Islam et al., 2018; Bénet et al., 2023). (Bénet et al., 2023), dans leur exploration au sein d'une banque coopérative, démontrent comment un SPM financièrement orienté peut dynamiser un dialogue constructif autour d'une identité hybride de l'organisation. Cette dynamique illustre la flexibilité inhérente aux SPM, encourageant la réflexion, l'adaptation et favorisant De ce fait une compréhension partagée et une résolution des tensions potentielles.

(Islam et al., 2018) offrent eux une perspective complémentaire en examinant comment l'incomplétude des SPM est perçue en fonction de leur rôle dans l'application de la stratégie

organisationnelle. Ils concluent que cette incomplétude, loin d'être un handicap, sert de catalyseur pour les activités d'amélioration alignées sur les objectifs stratégiques, remettant en question la primauté de la complétude des données au profit de leur utilisation stratégique et innovante. (Busco & Quattrone, 2018) révèle que les représentations comptables et visuelles fournies par les SPM peuvent créer un espace pour le questionnement et l'innovation. Cette tension productive, loin d'être un obstacle, encourage une remise en question constante et une recherche d'amélioration, soulignant la valeur de l'incomplétude des SPM comme source d'engagement et de renouvellement stratégique.

(Martinez et Cooper, 2019) soulignent l'importance de l'interaction avec les SPM, en particulier à travers des dispositifs visuels et calculatoires dans le cadre de la gouvernance organisationnelle. Leur étude montre que l'engagement continu avec les SPM favorise la création de sens et la gouvernance, renforçant le rôle de ces systèmes au-delà de la simple mesure pour devenir des outils de dialogue stratégique et d'innovation. Collectivement, ces études éclairent le potentiel des SPM non seulement comme instruments de surveillance, mais aussi comme vecteurs d'innovation et de création de sens au sein des organisations. Elles invitent à repenser la conception et l'application des SPM en valorisant leur flexibilité et leur incomplétude comme atouts pour naviguer dans la complexité organisationnelle et stimuler l'innovation. Ce cadre de réflexion propose une vision renouvelée de la gestion de la performance où l'exploration stratégique et l'amélioration continue sont encouragées par une approche ouverte et adaptable des systèmes de mesure.

### **1.3 Engagement, Systèmes de Mesure de la Performance et Leur Influence sur la Performance**

L'implication des employés a un impact sur performance organisationnelle. Un rôle essentiel est joué par les systèmes de mesure de la performance (SMP) afin de disposer des indicateurs clairs et mesurables alignés aux efforts des employés. (Chenhall & Langfield-Smith, 2007) présente que l'engagement des employés est renforcé lorsque les SMP sont perçus comme justes et pertinents ce qui permet ainsi une meilleure compréhension des attentes et des contributions individuelles. (Kaplan & Norton, 1996), dans leurs travaux, expliquent que l'intégration de mesures financières et non financières dans les SMP peut accroître l'engagement des employés

en donnant une vue d'ensemble équilibrée de la performance organisationnelle. De plus, il a été avancé par (Prayudo et al., 2023) que des SMP bien conçus peuvent servir de catalyseurs pour l'innovation et la créativité, incitant les employés à proposer des solutions innovantes pour atteindre les objectifs fixés. L'importance des cycles d'expérimentation et de retour d'information dans le développement des SMP a été soulignée par (Wouters, 2009), permettant ainsi aux employés de s'engager activement dans l'amélioration continue de leurs performances. Dans leurs études sur les organisations créatives telles que les opéras, (Trevisan & Mouritsen, 2023) illustrent comment les dirigeants utilisent les SMP pour naviguer entre des valeurs souvent contradictoires.

(Franco-Santos et Otley, 2018) indiquent que les SMP prenant en compte les dimensions qualitatives de la performance, telles que la satisfaction des employés et le climat organisationnel, peuvent contribuer significativement à l'engagement des employés. Ils mettent en avant que l'inclusion de ces dimensions dans les SMP aide à créer un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui est essentiel pour maintenir un engagement élevé et une performance organisationnelle durable.

## **1.4 Impact sur la Stratégie Organisationnelle**

L'impact des systèmes de mesure de la performance (SMP) sur la stratégie organisationnelle est multifacette et complexe. Les SMP ne se contentent pas de mesurer la performance ; ils influencent également les décisions stratégiques et façonnent la direction future de l'organisation. Les travaux de (Kaplan et Norton, 1996) sur le Balanced Scorecard (BSC) illustrent comment les SMP peuvent être utilisés pour traduire la vision et la stratégie en objectifs concrets et mesurables, facilitant de ce fait l'alignement de l'ensemble de l'organisation sur des priorités stratégiques claires.

(Chenhall, 2005) souligne que la conception et la mise en œuvre des SMP doivent être alignées avec l'ensemble des objectifs stratégiques de l'organisation pour minimiser les dysfonctionnements. Une concentration excessive sur les indicateurs financiers peut conduire à négliger des dimensions essentielles telles que l'innovation, la qualité et la satisfaction des clients, ce qui pourrait nuire à la performance à long terme.

Un autre aspect critique est la manière dont les SMP peuvent parfois induire des comportements contre-productifs. (Bourne et al., 2000) soulignent que des systèmes de mesure mal conçus peuvent inciter les employés à se concentrer sur des objectifs à court terme au détriment de la durabilité et de l'innovation à long terme. Cette myopie stratégique peut non seulement nuire à la performance globale de l'organisation mais aussi affaiblir sa capacité à s'adapter aux changements du marché.

Lorsqu'ils sont alignés avec la stratégie organisationnelle, les systèmes de mesure de la performance (SMP) peuvent devenir de puissants leviers pour améliorer la performance globale. (Hoque, 2014) indique que les SMP peuvent favoriser une culture de performance en intégrant des mesures incitatives qui encouragent les employés à atteindre les objectifs stratégiques. Cette approche est particulièrement primordiale dans des environnements compétitifs où l'adaptabilité et l'innovation sont vitales pour la survie et la croissance. L'intégration d'indicateurs de performance non financiers, tels que la satisfaction des clients et l'innovation, permet une gestion plus holistique de la performance, alignant De ce fait plus étroitement les actions des employés avec les objectifs stratégiques à long terme.

De surcroît, les SMP jouent un rôle essentiel dans la gestion du changement organisationnel. (Bourne et al., 2000) soutiennent que les SMP fournissent un cadre structuré pour surveiller et évaluer l'impact des initiatives de changement, facilitant De ce fait une adaptation rapide et efficace aux nouvelles conditions du marché. Ils notent que les SMP peuvent rapidement identifier les domaines nécessitant des ajustements, permettant une gestion proactive du changement. (Ittner et Larcker, 2003) renforcent cette idée en démontrant que les entreprises dotées de SMP intégrés et flexibles sont mieux préparées pour relever les enjeux stratégiques. La flexibilité des SMP permet une révision continue des indicateurs de performance afin de refléter les priorités changeantes, garantissant De ce fait que les décisions stratégiques restent pertinentes et alignées avec l'environnement dynamique de l'entreprise.

La capacité des SMP à fournir une transparence accrue sur la performance organisationnelle est également essentielle pour renforcer l'engagement des parties prenantes. (Busco & Quattrone, 2018) montrent que la communication des résultats de performance à travers des SMP bien

conçus peut renforcer la confiance des parties prenantes et améliorer la perception de l'équité et de la responsabilité au sein de l'organisation. Cette transparence permet non seulement de maintenir un haut niveau de confiance mais aussi de mobiliser les employés et autres parties prenantes autour des objectifs stratégiques communs.

(Prayudo et al., 2023) démontrent quant à eux une implication active des employés dans le développement et l'ajustement des SMP. Ces systèmes doivent être intégrés dans une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et l'amélioration continue. Les auteurs notent que la perception de justice et de transparence dans l'utilisation des SMP est essentielle pour maintenir un haut niveau d'engagement et de motivation parmi les employés. Une telle intégration permet aux employés de ressentir un impact direct sur les performances de l'organisation, renforçant un sentiment d'appartenance et d'engagement.

(Martinez et Cooper, 2019) soulignent l'importance des dispositifs visuels et calculatoires dans la gouvernance organisationnelle. Leur étude montre que l'engagement continu avec les SMP favorise la création de sens et la gouvernance, renforçant le rôle de ces systèmes au-delà de la simple mesure pour devenir des outils de dialogue stratégique et d'innovation.

## **1.5 Exemple du Vendeur en Téléphonie**

Prenons l'exemple d'un vendeur en téléphonie pour illustrer concrètement les enjeux et les impacts des systèmes de mesure de la performance (SMP) sur le comportement des employés et son implication sur la performance organisationnelle. Les vendeurs en téléphonie sont fréquemment évalués selon des indicateurs de performance rigoureux, tels que le nombre de ventes réalisées, la satisfaction client et le respect des quotas mensuels. Un focus excessif sur des indicateurs de performance des ventes peut engendrer des comportements indésirables. (Ittner et al., 2003) observent que des employés peuvent être tentés de maximiser les mesures de performance sans se soucier des implications à long terme, telles que la fidélisation des clients ou la qualité des services. Cette « myopie » peut conduire à des pratiques de vente agressives ou à des promesses non tenues, compromettant ainsi la réputation de l'entreprise.

(Franco-Santos et Otley, 2018) soulignent que les systèmes de mesure de la performance doivent intégrer des dimensions qualitatives pour éviter ces effets pervers. Par exemple, en complétant les mesures quantitatives par des évaluations de la qualité des interactions avec les clients, les entreprises peuvent encourager des comportements plus équilibrés et orientés vers le long terme. Cette approche permet de mieux aligner les objectifs des vendeurs avec les stratégies globales de l'organisation.

(Hoque, 2014) montre dans cette continuité que des SMP bien conçus peuvent également améliorer l'engagement et la motivation des vendeurs. Intégrant des mesures de reconnaissance et des récompenses basées sur la satisfaction client et la fidélisation, les entreprises peuvent promouvoir un environnement de travail où les vendeurs se sentent valorisés et soutenus. Cette reconnaissance peut conduire à une augmentation de l'engagement et de la performance des employés. (Wouters, 2009) indique que la nécessité d'une flexibilité des systèmes de mesure de la performance (SMP) pour permettre aux vendeurs par exemple, de s'adapter aux changements rapides du marché.

## CHAPITRE 2 : LES COÛTS CACHÉS

### 2.1 Conceptualisation des Coûts Cachés

La conceptualisation des coûts cachés par Henri Savall dans les années 1970 constitue un tournant dans l'analyse des performances organisationnelles. Savall identifie ces coûts comme des pertes économiques indirectes non reflétées dans les comptes financiers standards des entreprises, mais ayant un impact tangible sur leur rendement global. Ces coûts émanent de divers dysfonctionnements organisationnels tels que les inefficacités opérationnelles, la démobilisation des salariés, ou encore les effets néfastes d'un environnement de travail délétère (Savall & Zardet, 1992).

L'introduction de cette notion a provoqué une remise en question des cadres de gestion traditionnels, soulignant la nécessité d'adopter une vision de la performance organisationnelle plus englobante. Savall avance que pour capturer véritablement l'essence de la performance d'une entreprise, il convient de transcender les mesures financières pour embrasser également les dimensions humaines et sociales, inhérentes au fonctionnement des organisations. Ce constat a conduit au développement de la méthode socio-économique de gestion, une approche centrée sur l'identification, la quantification et l'atténuation des coûts cachés, encourageant une participation active des membres de l'organisation dans l'évaluation diagnostique et la résolution des problèmes internes (Cappelletti et al., 2018).

Au-delà des coûts économiques identifiés par (Savall, Hendry, 1995) examine les effets souvent négligés des décisions stratégiques sur la culture organisationnelle et les réseaux communautaires. Ces pertes, bien qu'intangibles, impactent gravement la capacité de l'organisation à maintenir une cohésion interne et à cultiver une culture d'entreprise robuste, éléments essentiels pour la performance et le bien-être à long terme de l'organisation. Hendry met en exergue comment ces coûts cachés peuvent compromettre la qualité des interactions humaines et diminuer l'efficacité de la gestion des ressources humaines, renforçant De ce fait l'argument de Savall en faveur d'une perspective plus holistique de la performance organisationnelle qui intègre les dimensions économiques, sociales et humaines.

Qui plus est, les recherches de (Franco-Santos et al., 2018) ont souligné que les systèmes de mesure de la performance (SMP), bien qu'essentiels pour la gestion stratégique, peuvent engendrer des coûts cachés tels que le stress accru, la diminution de la collaboration et l'augmentation des comportements dysfonctionnels. Une analyse approfondie de ces systèmes est nécessaire pour ajuster les mesures de performance et minimiser leurs effets négatifs. Les systèmes de mesure de la performance doivent donc être conçus de manière à éviter ces coûts cachés en intégrant des indicateurs complets et pertinents, et en favorisant une approche équilibrée et bien réfléchie (Jordan & Messner, 2012).

(Fullerton et al., 2013) ont démontré que les systèmes de mesure de la performance visuelle De ce fait que l'autonomisation des employés sont des éléments cruciaux pour soutenir une stratégie de lean. Ces systèmes confèrent aux employés la capacité de prendre des décisions rapides et éclairées, réduisant De ce fait les inefficacités et les coûts cachés liés à des processus non optimisés. Par conséquent, l'intégration des pratiques de comptabilité de gestion et de contrôle dans un environnement de lean peut non seulement renforcer l'autonomisation des employés, mais également diminuer les coûts cachés, créant De ce fait un environnement de travail plus engageant et productif.

L'accent mis par Savall sur l'importance des coûts cachés et leur gestion démontre que la prospérité d'une entreprise repose non seulement sur des critères quantitatifs et financiers, mais également sur la qualité des interactions humaines, la culture d'entreprise et l'efficacité dans la gestion des ressources humaines. Cette perspective suggère que les organisations prospères sont celles qui reconnaissent et adressent les coûts cachés, intégrant De ce fait pleinement les dimensions économiques, sociales et humaines dans leur stratégie de performance (Cerasoli et al., 2014, Gabriel et al., 2016).

## **2.2 Identification et Analyse des Coûts Cachés**

L'identification et l'analyse des coûts cachés sont des aspects cruciaux pour une gestion efficace des organisations modernes. Les coûts cachés, tels que conceptualisés par Henri Savall, englobent les inefficacités et dysfonctionnements organisationnels non apparents dans les états

financiers traditionnels. Ces coûts comprennent la démotivation des employés, les problèmes de qualité, les inefficacités des processus et les impacts négatifs sur la culture d'entreprise (Savall & Zardet, 1992).

La méthode socio-économique (Savall et Zardet, 2008) propose une approche systématique pour identifier et analyser ces coûts. Cette méthode comprend une évaluation diagnostique approfondie des dysfonctionnements organisationnels en mobilisant la participation active des membres de l'organisation. (Cappelletti et al., 2018) indique que cette approche permet non seulement de quantifier les coûts cachés, mais aussi de proposer des solutions concrètes pour les atténuer. Les coûts cachés peuvent apparaître sous diverses formes, telles que les coûts de turnover, l'absentéisme, les défauts de qualité et les pertes de productivité. (Hendry, 1995) explore les effets souvent négligés des décisions stratégiques sur la culture organisationnelle et les réseaux communautaires. Il détermine que ces coûts, bien qu'intangibles, affectent gravement la capacité de l'organisation à maintenir une cohésion interne et à cultiver une culture d'entreprise solide.

(Fullerton et al., 2013) examine les coûts cachés dans les environnements de lean. Ils observent que ces coûts peuvent résulter de la pression constante pour améliorer l'efficacité et réduire les déchets, ce qui peut mener à des niveaux élevés de stress (burn-out) parmi les employés. La réduction des coûts cachés dans ce contexte nécessite une approche équilibrée intégrant des pratiques de soutien et de développement des employés. La gestion proactive des coûts cachés est donc primordiale pour maintenir la compétitivité et la performance à long terme des organisations. Les managers doivent adopter une approche holistique intégrant des dimensions économiques, sociales et humaines dans la prise de décision stratégique. (Busco & Quattrone, 2018) concluent que la transparence et la communication des résultats de performance peuvent aider à identifier et à réduire les coûts cachés, en renforçant la confiance des parties prenantes et en améliorant la perception de l'équité et de la responsabilité.

L'intégration de systèmes de mesure de la performance qui prennent en compte les coûts cachés est également primordiale. Franco-Santos et Otley (2018) notent que les SMP intégrés et flexibles permettent une évaluation continue des performances, aidant De ce fait les organisations à s'adapter rapidement aux changements du marché et à identifier les inefficacités internes.

## 2.3 Implications Managériales et Stratégiques

(Savall & Zardet, 2008) identifient les coûts cachés comme une inefficacité et un dysfonctionnement qui ne sont pas palpables dans les états financiers traditionnels et qui ont un impact significatif sur la performance globale de l'organisation. Il est donc impératif pour les managers de comprendre et de gérer efficacement ces coûts. Les managers doivent adopter une approche holistique intégrant les dimensions économiques, sociales et humaines dans la prise de décision stratégique. Cette approche favorise la création d'un environnement organisationnel plus sain et productif, où les employés se sentent valorisés et soutenus. (Prayudo et al., 2023) suggèrent que les SMP doivent être intégrés dans une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et l'amélioration continue.

(Franco-Santos et Otley, 2018) notent que les systèmes de mesure de la performance (SMP) intégrés et flexibles permettent une évaluation continue des performances, aidant les organisations à s'adapter rapidement aux changements du marché et à identifier les inefficacités internes. Une telle flexibilité dans les SMP est primordiale pour assurer que les indicateurs de performance restent pertinents et alignés avec les priorités stratégiques changeantes de l'organisation. Qui plus est, la gestion des coûts cachés nécessite une attention particulière aux dimensions humaines et sociales de l'organisation. (Hendry, 1995) examine les effets souvent négligés des décisions stratégiques sur la culture organisationnelle et les réseaux communautaires, soulignant que ces coûts, bien qu'intangibles, impactent gravement la capacité de l'organisation à maintenir une cohésion interne et à cultiver une culture d'entreprise robuste. La mise en place de pratiques de gestion efficaces pour minimiser les coûts cachés et maximiser l'empowerment des employés peut également conduire à une amélioration de la performance organisationnelle. (Hoque, 2014) propose que les SMP bien conçus encouragent une culture de performance en intégrant des mesures qui motivent les employés à atteindre des objectifs stratégiques. Cela est particulièrement pertinent dans les environnements compétitifs où l'adaptabilité et l'innovation sont essentielles à la survie et à la croissance.

En conclusion, les implications managériales et stratégiques de la gestion des coûts cachés et de l'utilisation des SMP sont vastes et complexes. Les managers doivent adopter une approche

intégrée et flexible qui prend en compte les dimensions économiques, sociales et humaines de l'organisation. En renforçant la transparence, en impliquant activement les employés et en adaptant continuellement les indicateurs de performance, les organisations peuvent améliorer leur performance globale et créer un environnement de travail sain et productif.

## **2.4 Identification et analyse des coûts cachés dans les mesures de performance.**

L'intégration des Systèmes de Mesure de la Performance (SMP) constitue un pivot stratégique pour le pilotage efficace des organisations contemporaines. Néanmoins, leur mise en œuvre peut se heurter à des coûts cachés significatifs susceptibles de miner l'engagement des employés et d'encourager des comportements contre-productifs tels que le "gaming" ou la manipulation des indicateurs (Franco-Santos et al., 2012). Le phénomène de quantification personnelle, bien que présentant des avantages évidents, peut également entraîner une diminution de la motivation intrinsèque et du plaisir associé à une activité (Etkin, 2016). Ce phénomène est comparable aux coûts cachés dans les entreprises où les tentatives de maximisation de la performance par des mesures externes peuvent en réalité diminuer la satisfaction des employés et leur engagement. Par exemple, les résultats des expériences menées par Etkin montrent que la focalisation excessive sur les mesures quantitatives peut transformer des activités intrinsèquement motivantes en tâches ressenties comme des obligations, générant De ce fait des coûts psychologiques et émotionnels non négligeables.

Toutefois, comme le relèvent (Ittner et al., 2003a), et enrichi par l'article sur le projet de comptabilité sociale, la mise en œuvre des SMP doit également envisager leur capacité à engendrer des dialogues constructifs autour de valeurs sociales et organisationnelles hybrides, reconnaissant De ce fait les coûts cachés non seulement en termes financiers mais aussi en termes de capital social et de bien-être des employés.

Dans ce contexte, la revue de la littérature sur les coûts cachés des systèmes de mesure de la performance (SMP) par (Sliwka, 2007) et (Hendry, 1995) apporte une contribution significative à la compréhension de ces dynamiques. (Sliwka, 2007) examine comment la confiance et les incitations peuvent influencer les normes sociales au sein des organisations, en suggérant que

les conceptions et perceptions des systèmes d'incitation par les employés ont un impact considérable sur leur sentiment d'appartenance et leur engagement. (Hendry, 1995), dans son analyse des coûts cachés de l'externalisation, met en évidence les pertes liées à la culture, à la communauté et aux réseaux, illustrant comment l'externalisation peut isoler certaines fonctions de la culture d'entreprise et réduire la capacité organisationnelle à coordonner efficacement ses activités et à maintenir sa compétence centrale.

En explorant les interactions entre les SMP et les comportements au travail, (Sliwka, 2007) souligne le rôle de la confiance et des normes sociales dans l'atténuation des coûts cachés. Il propose que « les contrats d'incitation sont bénéfiques lorsque la plupart des aspects de la performance sont mesurables, car ils poussent les employés à travailler plus dur » (Sliwka, 2007). Toutefois, cette affirmation est nuancée par l'observation que l'application de mesures incitatives peut également entraîner une « érosion de la motivation intrinsèque » (Sliwka, 2007), suggérant un effet plus complexe des SMP sur la performance des employés.

Les impacts de l'empowerment sur les employés de la génération Z sont également significatifs. (Rizzi, 2022) explore les dimensions psychologiques telles que le sens, l'impact, la compétence et le choix, soulignant que la perte de sens du travail chez cette génération peut entraîner une diminution de la motivation, de la satisfaction au travail et une augmentation du turnover. Ces coûts cachés sont souvent invisibles mais significatifs pour les entreprises, soulignant l'importance de stratégies de gestion adaptées pour cette nouvelle génération de travailleurs.

La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) offre un cadre utile pour explorer ce phénomène. Selon cette théorie, “les systèmes mal ajustés aux besoins fondamentaux d'autonomie et de compétence des employés peuvent induire une motivation extrinsèque précaire”, entraînant De ce fait des coûts cachés manifestes par une réduction de l'efficacité et de la satisfaction au travail. Cette perspective souligne l'importance de concevoir des SMP qui valorisent et soutiennent les besoins psychologiques fondamentaux des employés pour promouvoir une motivation durable et authentique.

## **2.5 Transition vers la Motivation et l'Empowerment**

Lorsque les employés sont confrontés à des environnements de travail où les dysfonctionnements sont fréquents et non résolus, leur motivation intrinsèque peut diminuer. Par exemple, des équipements défectueux ou des processus inefficaces peuvent engendrer de la frustration et un sentiment d'impuissance chez les employés, ce qui réduit leur engagement et leur performance (Thomas & Velthouse, 1990). La frustration générée par ces inefficacités peut également conduire à une augmentation du turnover et de l'absentéisme, aggravant de ce fait les coûts cachés pour l'organisation.

L'approche socio-économique de gestion (SEAM) propose que la réduction des coûts cachés passe par l'amélioration des conditions de travail et l'implication des employés dans la résolution des problèmes organisationnels. (Savall & Zardet, 2008) expliquent que la méthode SEAM permet d'identifier les dysfonctionnements organisationnels et d'y remédier en mobilisant les employés pour qu'ils participent activement à la résolution des problèmes. En engageant les employés dans l'identification et la résolution des dysfonctionnements, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance économique mais aussi renforcer la motivation et l'empowerment des employés. La participation active des employés dans ces processus de résolution de problèmes peut également améliorer leur sentiment de compétence et d'autonomie, éléments clés de l'empowerment.

La motivation, l'autonomie des employés sont étroitement liés à la génération de coûts - performances cachés. Les dynamiques de motivation, telles que le sens, la compétence, le choix et l'impact, sont des éléments clés de l'empowerment (Spreitzer, 1995). Alors en atténuant les dysfonctionnements organisationnels et en créant un environnement de travail qui valorise ces dimensions, les entreprises peuvent renforcer l'engagement et la satisfaction des employés. Un environnement de travail sain et bien organisé favorise non seulement la productivité mais aussi le bien-être des employés, ce qui est essentiel pour leur engagement à long terme (Thomas & Velthouse, 1990).

Une gestion efficace des coûts cachés par l'amélioration des conditions de travail et l'implication active des employés dans les processus organisationnels transcende la simple résolution des inefficacités internes. Les recherches montrent que lorsque les employés sont activement engagés dans l'identification et la résolution des dysfonctionnements organisationnels, leur sentiment de compétence et d'autonomie est renforcé, ce qui constitue

des éléments clés de l'empowerment (Spreitzer, 1995). (Wouters, 2009) souligne que l'implication des employés dans le développement et l'ajustement des systèmes de mesure de la performance (SMP) contribue à leur motivation intrinsèque en leur permettant de voir l'impact direct de leurs efforts sur les performances de l'organisation.

De plus, Franco-Santos et Otley (2018) notent que les SMP intégrés et flexibles permettent une évaluation continue des performances, aidant De ce fait les organisations à s'adapter rapidement aux changements du marché et à identifier les inefficacités internes. Cette flexibilité est primordiale pour assurer que les indicateurs de performance restent pertinents et alignés avec les priorités stratégiques changeantes de l'organisation.

Enfin, la recherche de (Fullerton et al., 2013) dans les environnements de lean montre que les coûts cachés peuvent être réduits grâce à des pratiques de soutien et de développement des employés, créant De ce fait un environnement de travail sain et bien organisé. Cette approche favorise non seulement la productivité mais aussi le bien-être des employés, ce qui est essentiel pour leur engagement à long terme et pour la performance durable de l'organisation. Par conséquent, une gestion proactive des coûts cachés, couplée à des pratiques organisationnelles qui valorisent et motivent les employés, est essentielle pour cultiver une culture d'entreprise robuste et durable.

## CHAPITRE 3 : MOTIVATION ET EMPOWERMENT

### 3.1 Théories de l'Empowerment et leur Application dans les Organisations

L'empowerment, avec ses racines profondes dans la psychologie organisationnelle et le management, représente un levier essentiel pour améliorer la motivation, la satisfaction au travail, et in fine, la performance au sein des organisations. Le concept, évoluant bien au-delà du simple partage du pouvoir, propose aujourd'hui une dimension psychologique significative, centrée sur l'autodétermination et l'efficacité personnelle. Cette dimension psychologique, mise en exergue par (Thomas & Velthouse, 1990), De ce fait que par (G. M. Spreitzer, 1995), indique que l'empowerment se traduit par un sentiment de signification, de compétence, d'autonomie et d'impact au travail.

(Amundsen & Martinsen, 2014) mettent en avant l'impact des styles de leadership sur l'empowerment psychologique. Un leadership transformationnel peut non seulement accroître l'empowerment des employés mais aussi améliorer leur performance et leur engagement. Cette recherche démontre l'importance de l'interaction entre le leadership, les Systèmes de Mesure de la Performance (SMP) De ce fait que sur l'empowerment. La perception qu'ont les employés de leur travail et de leur environnement influe directement sur leur niveau de productivité et d'engagement. (Avolio et al., 2004) examinent alors comment l'empowerment psychologique peut servir de médiateur entre le leadership transformationnel et l'engagement organisationnel. Leaders jouent De ce fait un rôle essentiel dans l'empowerment des employés, en créant un cadre où le pouvoir est partagé et où les employés se sentent habilités à prendre des initiatives et à faire des choix significatifs.

En s'appuyant sur ces études, l'article (Cheong et al., 2019) approfondit cette analyse en détaillant comment les comportements de leadership habilitants contribuent directement à une culture organisationnelle dynamique et adaptative. Cette revue souligne que les leaders efficaces ne se contentent pas de déléguer des responsabilités ; ils cultivent activement un environnement où les employés peuvent développer leur auto-efficacité et leur autonomie, ce qui est vital pour leur engagement et leur performance à long terme. De surcroît, (Honold, 1997) offre un cadre exhaustif pour comprendre les divers aspects de l'empowerment au travail, en

intégrant les théories et les pratiques qui facilitent l'empowerment à travers différents niveaux organisationnels. Ce travail met en évidence l'importance des systèmes de mesure de la performance qui sont conçus non seulement pour évaluer les résultats mais aussi pour encourager un engagement significatif des employés, en alignant les objectifs stratégiques de l'organisation avec les aspirations personnelles des employés.

Ces analyses convergent pour soutenir l'idée que les stratégies d'empowerment et les pratiques de leadership transformationnel sont des leviers efficaces pour optimiser les performances organisationnelles. Elles illustrent comment une approche intégrée, qui associe un leadership habilitant à des systèmes de mesure de performance bien conçus, peut transformer les perceptions des employés et, par conséquent, améliorer considérablement leur productivité et leur satisfaction au travail. Ces découvertes soulignent la nécessité pour les organisations modernes de reconnaître et de mettre en œuvre des politiques qui favorisent l'autonomie et la reconnaissance, éléments clés de l'empowerment efficace.

Pour aborder efficacement l'empowerment au sein des organisations, il est essentiel d'adopter une approche intégrée qui considère simultanément l'empowerment individuel et organisationnel. Cette approche doit prendre en compte les dynamiques interpersonnelles et les structures organisationnelles. De ce fait que l'implantation de systèmes de mesure de la performance qui soutiennent l'empowerment à tous les niveaux. Selon la littérature, l'efficacité organisationnelle est maximisée lorsque les stratégies d'empowerment sont en cohérence avec les objectifs stratégiques globaux de l'organisation, tout en respectant les besoins et aspirations individuels des employés (G. M. Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). L'empowerment, dans sa complexité multidimensionnelle, exige l'intégration d'une stratégie holistique qui fusionne les perspectives théoriques et l'application de principes de gestion adaptatifs. Les travaux de Tannenbaum (1968) et Nielsen (1986), De ce fait que les évolutions subséquentes dans ce domaine, montrent une transition d'une conception du pouvoir partagé vers une compréhension plus nuancée et psychologiquement enrichie de l'empowerment. Ces études soulignent son rôle décisif dans l'amélioration de la performance organisationnelle et de la satisfaction au travail. Initialement envisagé comme une dynamique relationnelle axée sur le partage de pouvoir, l'empowerment a évolué pour intégrer une dimension motivationnelle et cognitive, mettant en exergue l'autodétermination et le sentiment d'efficacité personnelle.

(Arnold et al., 2000) apportent une dimension complémentaire en explorant le comportement des leaders dans le contexte des équipes autonomes. L'Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) identifie des comportements de leadership spécifiques qui facilitent l'empowerment au sein des équipes. Ces comportements incluent le coaching, la diffusion d'informations, la prise de décision participative, la manifestation de préoccupations et d'interactions avec l'équipe, ainsi que l'exemplarité du leader. L'intégration de l'ELQ dans un cadre théorique de l'empowerment enrichit la compréhension des mécanismes par lesquels le leadership peut influencer positivement la motivation, la satisfaction au travail et la performance au sein des organisations modernes. Le leadership habilitant, qui développe une culture d'empowerment efficace au sein des équipes, est ainsi mis en évidence.

### **3.2 L'impact des Systèmes de Mesure de la Performance sur l'Empowerment**

Une dynamique complexe implique à la fois un potentiel d'habilitation (Micheli & Mari, 2014) et les enjeux de son application. (Franco-Santos & Otley, 2018) attirent l'attention sur les risques associés à leur mise en œuvre. Une dimension essentielle de cette interaction réside dans la perception des employés vis-à-vis des SMP et son influence sur leur sentiment d'empowerment, nécessitant des systèmes conçus pour encourager activement l'engagement et la participation des employés. (Franco-Santos & Otley, 2018; Micheli & Mari, 2014) et l'analyse de (Sliwka, 2007) ajoute une dimension critique en examinant les régimes d'incitation dans les SMP. Sliwka met en évidence que les incitations puissent stimuler l'effort à court terme et que leur effet sur la motivation intrinsèque peut être double tranchant, réduisant potentiellement l'empowerment s'ils ne sont pas alignés avec les attentes sociales et personnelles des employés. Cette analyse soutient la nécessité de concevoir des SMP qui encouragent l'engagement et la participation des employés en cultivant un environnement de confiance et en valorisant les contributions individuelles.

L'importance de l'empowerment par les leaders dans la médiation entre les SMP et l'efficacité organisationnelle est mise en évidence par (Ahearne et al., 2005) qui démontrent que le comportement d'empowerment des leaders (LEB) affecte la satisfaction des clients et la performance des ventes, médiatisé par l'auto-efficacité et l'adaptabilité des vendeurs. De

manière significative, les auteurs découvrent que l'impact de l'empowerment varie selon la préparation des employés à recevoir cet empowerment, indiquant que les employés moins préparés bénéficient davantage de l'empowerment, tandis que pour les employés hautement préparés, cet impact est moins prononcé. Cette observation interroge la notion d'un bénéfice universel de l'empowerment pour tous les employés. Une approche plus nuancée pour améliorer la performance organisationnelle doit être proposée à travers une stratégie d'empowerment personnalisée au sein des politiques de mesure.

(Knies et Leisink, 2014) examinent les pratiques de gestion influençant les comportements “extra-rôle” des employés, établissant un lien entre la perception des employés des activités de gestion et leur engagement au-delà des responsabilités directes. Cette relation met en évidence l'importance de concevoir des Systèmes de Mesure de la Performance (SMP) qui, lorsqu'ils sont perçus positivement par les employés, encouragent des comportements bénéfiques à la performance globale de l'organisation. La dynamique entre les SMP et l'empowerment des employés révèle une complexité multidimensionnelle, influencée par des facteurs organisationnels et individuels (Spreitzer, 2008). (Collings et al., 2019) démontrent la complexité croissante de la gestion globale des talents, incluant des affectations internationales alternatives et le recours à des non-employés. Une conception de SMP qui reconnaît et valorise les contributions individuelles dans un cadre global peut renforcer l'empowerment en offrant aux employés une clarté sur leur rôle et leur impact au sein de l'organisation mondiale.

### **3.3 Les Interactions Dynamiques entre Empowerment et Mesure de la Performance**

L'empowerment organisationnel est renforcé à travers les Systèmes de Mesure de la Performance (SMP). En revanche une participation active des employés dans la conception et l'implémentation des SMP, garanti leur flexibilité et leur alignement avec les objectifs stratégiques et culturels de l'organisation. (Wouters & Wilderom, 2008) sur la "formalisation habilitante" dans le développement des SMP illustre comment une telle participation peut être mise en œuvre efficacement. Ils montrent que l'engagement des employés dans le processus de développement des SMP peut transformer ces systèmes de simples outils de contrôle à des mécanismes de soutien qui aident les employés à mieux accomplir leur travail. Dans leur

recherche, conduite dans un département logistique d'une entreprise de l'industrie des boissons, l'intégration d'un processus de développement inclusif et expérimental a conduit à une acceptation accrue des SMP parmi les employés et a favorisé une plus grande implication dans leurs rôles. Ce processus a non seulement renforcé l'alignement des objectifs individuels avec les objectifs organisationnels mais a aussi amélioré la performance organisationnelle globale.

Selon (Collings & Mellahi, 2009a), il est vital d'aligner la gestion des talents avec les stratégies organisationnelles globales pour maximiser l'efficacité et le bien-être des employés. Intégrer la gestion des talents dans la conception des SMP peut renforcer l'empowerment en assurant que les indicateurs de performance encouragent le développement des compétences et la valorisation des contributions individuelles, dans le cadre d'une stratégie cohérente et orientée vers les objectifs de l'organisation. Les recherches d' (Ahearne et al., 2005) sur l'empowerment par les leaders dans le contexte des ventes, De ce fait que celles de (Neves & Caetano, 2009) concernant l'engagement envers le changement et la confiance dans la gestion, mettent en exergue la variabilité des effets de l'empowerment en fonction des caractéristiques individuelles et du contexte organisationnel. Ces études indiquent que les SMP doivent être conçus pour être sensibles à ces nuances, en intégrant des mécanismes de feedback (Erickson et al., 2022a) et de reconnaissance adaptés aux différents profils et besoins des employés (Collings et al., 2019). (Dossi & Patelli, 2008) souligne, De surcroît, l'importance de l'engagement des filiales dans la conception des SMP, affirmant que cette participation est indispensable pour que les SMP soient véritablement adaptatifs et alignés avec les cultures et stratégies locales. Cette implication permet de créer des systèmes qui non seulement mesurent la performance, mais qui facilitent également un environnement de travail, en reconnaissant et en valorisant les contributions individuelles à travers des mécanismes adaptés et personnalisés.

“Comptes de compromis” de (Chenhall et al., 2013), souligne l'importance de concevoir des Systèmes de Mesure de la Performance (SMP) qui ne se limitent pas à l'évaluation quantitative, mais qui favorisent également l'empowerment par une reconnaissance adaptée des diverses contributions et la gestion des tensions internes. Cette stratégie peut améliorer l'adhésion aux systèmes de mesure de performance en renforçant le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés envers les objectifs stratégiques de l'organisation. En intégrant des SMP qui encouragent la négociation et le compromis, les organisations peuvent non seulement atteindre

une performance mesurable, mais également soutenir un climat de travail qui valorise et reconnaît les contributions individuelles de manière holistique et inclusive.

### **3.4 Coûts Cachés et Empowerment : un lien critique**

Les coûts cachés, tels que définis, sont impactés profondément par la motivation et l'empowerment des employés. Les employés qui se sentent impuissants face à des processus inefficaces ou à des politiques de gestion rigides sont moins susceptibles de s'engager activement dans leur travail et de contribuer positivement à l'organisation. Ces dynamiques peuvent créer un cercle vicieux où la performance globale de l'entreprise est compromise par un manque de motivation et d'engagement des employés. La reconnaissance et la gestion proactive de ces coûts cachés sont donc essentielles pour maintenir un haut niveau de performance. Il est donc indispensable de garantir une transparence, une communication et une participation active des employés dans les processus décisionnels. Des mécanismes de feedback réguliers et des systèmes de récompense équitables peuvent également jouer un rôle dans la promotion d'un environnement de travail sain et motivant.

L'approche socio-économique de gestion (SEAM) offre une solution pour réduire ces coûts cachés en impliquant les employés dans le processus d'amélioration continue. (Savall & Zardet, 2008) démontrent que la méthode SEAM permet d'identifier les dysfonctionnements organisationnels et d'y remédier en mobilisant les employés pour qu'ils participent à la résolution des problèmes. En intégrant les employés dans l'identification et la résolution des problèmes, les entreprises peuvent non seulement améliorer leurs performances économiques, mais aussi renforcer le sentiment d'empowerment des employés. Cette approche participative favorise un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et impliqués, ce qui conduit à une augmentation de la motivation intrinsèque, à une meilleure satisfaction au travail et à une performance globale améliorée.

Reprenons l'exemple du vendeur en téléphonie qui illustre bien comment les coûts cachés peuvent être affectés par la motivation et l'empowerment des employés. Les vendeurs sont souvent évalués sur des indicateurs de performance stricts, tels que le nombre de ventes réalisées et la satisfaction des clients. Lorsque ces indicateurs ne prennent pas en compte les

enjeux opérationnels, comme des systèmes de vente inefficaces ou un manque de soutien de la part de la direction, les vendeurs peuvent ressentir une pression excessive et un manque de reconnaissance pour leurs efforts. (Simons, 1995) met en exergue que cette pression peut conduire à des comportements de vente agressifs et contre-productifs, engendrant ainsi des coûts cachés en termes de chiffre d'affaires et de satisfaction client.

## **DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de ce chapitre est de présenter la stratégie de recherche adoptée pour explorer la question centrale, à savoir l'impact des systèmes de mesure de la performance sur l'empowerment des employés et les coûts cachés associés. Cette démarche s'ancre dans une continuité logique avec les chapitres précédents et s'aligne avec les problématiques soulevées dans l'introduction générale du mémoire.

Pour entamer ce chapitre, nous détaillons la position épistémologique adoptée, expliquant pourquoi une approche interprétative est particulièrement adaptée à cette étude. Cette perspective permet de mieux saisir les perceptions subjectives et les expériences vécues par les collaborateurs, éléments cruciaux pour comprendre les dynamiques complexes au sein des organisations. L'interprétativisme, en se concentrant sur la signification que les individus attribuent à leurs expériences, offre un cadre pour explorer comment les systèmes de mesure de la performance influencent la motivation et l'autonomisation des collaborateurs.

Une approche qualitative est privilégiée afin de recueillir des données riches et détaillées, offrant ainsi un cadre robuste pour comprendre les nuances et les dynamiques subtiles entre les systèmes de mesure de la performance et l'autonomisation des collaborateurs. En se concentrant sur des études de cas, cette méthodologie permet d'examiner en profondeur les contextes particuliers et les singularités organisationnelles qui influencent la mise en œuvre et l'efficacité de ces systèmes. Le contexte de la recherche est également détaillé, avec une attention particulière portée sur l'environnement organisationnel spécifique de l'étude de cas. La culture d'entreprise, les structures de gestion et les pratiques managériales influencent la mise en œuvre des systèmes de mesure de la performance, et cela se traduit en termes de coûts cachés.

Enfin, les méthodes d'analyse appliquées pour interpréter les données qualitatives sont présentées. L'analyse thématique et l'analyse de contenu sont utilisées pour identifier les principaux thèmes et motifs récurrents, permettant de ce fait de construire une compréhension approfondie des mécanismes. L'analyse de contenu, en complément de l'analyse thématique, permet de quantifier certaines occurrences et de structurer les données de manière systématique. Les implications potentielles des résultats pour les pratiques managériales et les stratégies de

gestion de la performance sont discutées. De ce fait, ce chapitre vise à établir une base méthodologique solide pour la recherche, en démontrant comment une approche exploratoire qualitative peut offrir des insights significatifs sur les interactions complexes entre les systèmes de mesure de la performance, l'empowerment des employés et les coûts cachés associés.

Pour résumer, le choix d'une méthodologie qualitative, fondée sur une perspective interprétativiste, se révèle particulièrement pertinent pour sonder les dynamiques subtiles et complexes qui animent les organisations. Cette approche offre en effet la possibilité de mettre en relief les effets des systèmes de mesure de la performance sur l'autonomisation des employés, mais aussi de dévoiler les coûts cachés souvent occultés dans les démarches quantitatives. En prenant en compte les points de vue des employés à différents échelons, cette étude se donne pour ambition de fournir des recommandations à la fois pratiques et théoriques solides, afin d'optimiser la gestion de la performance au sein des organisations actuelles.

## **4.1 Cadre Épistémologique et Objet de Recherche**

Les choix épistémologiques façonnent la manière dont une recherche est conduite et influencent profondément les résultats obtenus. Dans le cadre de cette étude, une approche interprétativiste a été choisie pour explorer les mécanismes dérégulateurs médiés par les indicateurs de performance et leur impact sur l'empowerment des employés et l'efficacité organisationnelle. Ce choix est justifié par la nature complexe et subjective des phénomènes étudiés. Cette réflexion épistémologique est indispensable pour ancrer l'investigation dans une perspective qui valorise la perception des individus au sein des organisations. En complément, Thiétart (2014) met en avant l'importance de choisir une méthodologie adaptée à la spécificité du sujet étudié, ce qui renforce la décision de privilégier une approche interprétativiste.

L'approche interprétative s'apprécie par la capacité à enrichir la compréhension des expériences vécues et des significations que les individus attribuent à leurs actions et interactions. Dans le domaine des sciences de gestion et du management, cette perspective s'avère particulièrement précieuse pour étudier des phénomènes tels que l'autonomisation des collaborateurs, qui sont étroitement liés à des perceptions subjectives et à des contextes organisationnels spécifiques (Denzin & Lincoln, 2011). Cette méthode révèle les perceptions divergentes et permet de

comprendre comment les systèmes de mesure de la performance peuvent à la fois être des sources d'autonomisation et des mécanismes de contrôle (Orlikowski & Baroudi, 1991).

La problématique de cette recherche se concentre sur les mécanismes par lesquels les systèmes de mesure de la performance influencent les comportements organisationnels, engendrent des coûts cachés et impactent l'empowerment des employés. Cette étude cherche à répondre aux questions suivantes : Comment les indicateurs de performance influencent-ils la performance globale des employés ? Quels sont les coûts cachés générés par ces systèmes, et comment affectent-ils l'empowerment des employés ?

La méthodologie qualitative, ancrée dans une approche interprétative, offre la possibilité de collecter des données riches et contextuelles indispensables pour répondre à ces questions. Cette démarche est essentielle pour appréhender les dynamiques internes des organisations et formuler des recommandations pratiques améliorant la mise en œuvre de ces systèmes, tout en réduisant les coûts cachés induits.

Cette approche méthodologique est primordiale pour saisir les subtilités des interactions entre les systèmes de mesure de la performance et l'empowerment des employés. En mettant en exergue les coûts cachés, cette recherche vise à fournir des insights précieux pour les praticiens et les décideurs afin de concevoir des systèmes de mesure de performance qui non seulement optimisent la performance organisationnelle mais aussi soutiennent la motivation et le bien-être des employés.

#### **4.1.1 Approche Interprétativiste**

Le choix d'une approche interprétative s'avère essentiel pour l'étude, qui a pour objectif d'explorer l'influence des systèmes de mesure de la performance sur l'autonomisation des collaborateurs. Cette perspective se distingue par sa capacité à approfondir la compréhension des expériences vécues et des significations que les individus attribuent à leurs actions et interactions au sein des entreprises. (Aguzzolli et coll., 2024) insistent sur la nécessité d'utiliser des perspectives épistémologiques alternatives dans les études de gestion, afin de révéler des

changements méthodologiques significatifs et d'offrir une compréhension approfondie des phénomènes complexes.

(Packard, 2017) soutient que l'interprétativisme permet de saisir l'ordre social et les processus organisationnels émergents d'actions intentionnelles au niveau individuel. Cette perspective est particulièrement pertinente pour étudier les dynamiques d'autonomisation des collaborateurs puisque cela permet de capter les contextes personnels et les réalités subjectives (Yanow & Schwartz-Shea, 2014). Cette approche met l'accent sur l'interprétation individuelle de l'action intentionnelle et des expériences sociales, nécessitant des méthodologies capables de capturer les contextes personnels et les réalités subjectives (Weber, 1949).

L'approche interprétativiste permet également de dévoiler les perceptions différenciées des employés concernant les systèmes de mesure de la performance et de comprendre comment ces systèmes peuvent être à la fois des sources d'empowerment et des mécanismes de contrôle (Orlikowski & Baroudi, 1991). En intégrant des dimensions telles que les valeurs, les croyances et les motivations, cette approche aide à saisir la complexité des dynamiques organisationnelles. Elle favorise une vision des processus organisationnels centrée sur les intentions individuelles et le bien-être des employés plutôt que sur les seuls résultats économiques (McMullen & Dimov, 2013, Wiklund et al., 2011). Par conséquent, l'approche philosophique interprétative est non seulement justifiée, mais également indispensable pour cette étude. Elle permet de saisir la complexité et la richesse des contextes organisationnels et des dynamiques sociales, offrant une compréhension plus nuancée des répercussions des systèmes de mesure de la performance sur l'autonomisation des collaborateurs, les coûts cachés et l'efficacité organisationnelle.

#### **4.1.2 Explorer les Dynamiques Organisationnelles par une Méthodologie Abductive**

Dans le cadre de cette étude sur l'impact des systèmes de mesure de la performance, l'empowerment des employés et les coûts cachés associés, l'application d'une méthode de raisonnement abductive est particulièrement appropriée. L'approche abductive permet de générer des propositions à partir de l'observation des phénomènes complexes et de construire

des modèles explicatifs robustes, en itérant entre les données théoriques et les éléments empiriques existants.

Conformément à la position épistémologique interprétiviste, la méthode abductive offre une flexibilité nécessaire pour comprendre des phénomènes qui ne sont pas encore bien théorisés dans la littérature actuelle sur les systèmes de mesure de la performance. Contrairement à une méthode inductive pure, qui nécessiterait de partir de zéro pour développer de nouvelles théories basées uniquement sur les données collectées, l'abduction permet de partir des données disponibles tout en intégrant des cadres théoriques existants, même s'ils sont fragmentaires ou incomplets (Timmermans & Tavory, 2012).

Dans ce contexte, les modèles conceptuels sur l'impact des systèmes de mesure de la performance sur l'empowerment des employés et les coûts cachés sont limités. Une approche purement inductive, telle que celle décrite par Glaser et Strauss (1967), nécessiterait un travail de terrain exhaustif pour construire des théories de manière complètement nouvelle, ce qui n'est pas réaliste dans le cadre temporel restreint de ce projet. De plus, la littérature existante, bien qu'incomplète, fournit des bases suffisantes pour examiner et interpréter les phénomènes étudiés (Miles et al., 2020).

En adoptant une méthode abductive, il est possible d'effectuer des allers-retours entre les données empiriques recueillies et les théories existantes, ce qui s'avère particulièrement utile pour identifier et comprendre les coûts cachés liés aux systèmes de mesure de la performance. Cette approche permet d'ajuster continuellement le cadre théorique en fonction des nouvelles informations et des éclairages émergents, enrichissant ainsi la compréhension des dynamiques organisationnelles et de l'autonomisation des collaborateurs.

L'abduction, en tant que méthode de raisonnement, aide à naviguer entre les observations concrètes et les concepts abstraits, facilitant ainsi l'élaboration de nouvelles propositions explicatives qui sont ancrées dans la réalité empirique tout en étant informées par les cadres théoriques actuels. Cela est particulièrement pertinent pour cette recherche, où les phénomènes observés sont complexes et multifacettes, nécessitant une approche flexible et itérative pour être correctement compris et théorisés. Par exemple, l'analyse des coûts cachés liés à l'autonomisation des collaborateurs peut nécessiter plusieurs allers-retours entre les données de

terrain et les théories existantes pour identifier des motifs récurrents et proposer des modèles explicatifs robustes.

Par conséquent, en adoptant cette approche, l'étude peut fournir des éclairages significatifs sur les dynamiques organisationnelles, aidant les praticiens et les chercheurs à mieux comprendre et gérer les impacts des systèmes de mesure de la performance sur les collaborateurs et à identifier les leviers d'action pour améliorer l'efficacité organisationnelle et le bien-être au travail.

## **4.2 Modèle de Recherche Qualitative**

Pour approfondir la compréhension des phénomènes complexes et contextuels, où les dynamiques subjectives jouent un rôle déterminant, nous optons pour une approche qualitative. Cette méthodologie est particulièrement adaptée à l'étude des interactions subtiles et des perceptions individuelles au sein des organisations, permettant de saisir les nuances des mécanismes dérégulateurs médiés par les indicateurs de performance et leur impact sur l'empowerment des employés.

La méthodologie qualitative repose sur une série de démarches d'étude et d'outils théoriques pour la collecte des données. Une revue de la littérature exhaustive est d'abord réalisée pour établir une base théorique solide et identifier les lacunes ainsi que les opportunités de recherche. Cette étape est déterminante pour situer notre étude dans le contexte des travaux existants et pour définir les concepts clés et les variables pertinentes à examiner.

Un cadre conceptuel est développé pour guider la collecte et l'analyse des données. Ce cadre inclut des modèles théoriques sur les systèmes de mesure de la performance, l'empowerment des employés et les coûts cachés. La construction de ce cadre s'appuie sur les contributions de recherches dans ces domaines, tels que Kaplan et Norton (1996) pour le Balanced Scorecard, et Savall et Zardet (2008) pour l'approche socio-économique de gestion.

Dans le cadre de cette étude, nous proposons d'utiliser principalement des entretiens semi-directifs pour la collecte des données, offrant ainsi la flexibilité nécessaire pour explorer les

expériences et les perceptions des collaborateurs. Ces entretiens permettent de recueillir des témoignages détaillés sur la manière dont les systèmes de mesure de la performance influencent leur travail quotidien, leur motivation et leur sentiment d'autonomie. Les questions d'entretien sont conçues pour encourager les répondants à partager leurs expériences personnelles et à discuter des impacts perçus des indicateurs de performance sur leur comportement et leur bien-être.

L'approche qualitative est également enrichie par des études de cas comparatives spécifiques, permettant d'examiner en profondeur des contextes organisationnels variés. Ces études de cas proposent une vue détaillée des pratiques de mesure de la performance et des effets perçus sur les collaborateurs. Cela fournit des exemples concrets de situations pour illustrer les concepts théoriques.

En conclusion, le modèle de recherche qualitative adopté dans cette étude permet de saisir la complexité et la richesse des interactions organisationnelles, offrant une compréhension approfondie des impacts des systèmes de mesure de la performance sur l'autonomisation des collaborateurs et les coûts cachés associés. Cette approche méthodologique, centrée sur les perceptions individuelles et les dynamiques contextuelles, fournit des éclairages précieux pour les praticiens et les chercheurs, et contribue à l'élaboration de pratiques de gestion plus équilibrées et efficaces.

#### **4.2.1 Justification de l'Approche Qualitative**

La recherche qualitative est privilégiée dans ce contexte pour plusieurs raisons. Premièrement, elle permet de répondre aux questions de « comment » et de « pourquoi », ce qui est essentiel pour décrire les liens et dynamiques entre les systèmes de mesure de performance et les perceptions des employés (Wright, 2004; Yin, 2009). Notre étude vise à explorer comment ces systèmes influencent le sentiment d'empowerment des employés et engendrent des coûts cachés, des aspects qui nécessitent une compréhension nuancée et détaillée.

Les méthodes qualitatives permettent de capter les perceptions et les expériences des individus dans leur contexte spécifique, fournissant ainsi une vue détaillée des réalités organisationnelles.

Comme l'indiquent (Miles et Huberman, 1994), cette richesse descriptive est essentielle pour comprendre des phénomènes complexes tels que ceux que nous étudions. En saisissant les subtilités des interactions humaines et organisationnelles, la recherche qualitative permet de révéler des dynamiques latentes et des nuances qui seraient autrement invisibles dans une analyse quantitative.

De plus, la recherche qualitative est particulièrement appropriée pour étudier des phénomènes émergents ou peu théorisés, comme les coûts cachés associés aux indicateurs de performance. Lorsque les connaissances préalables sur un sujet sont limitées, cette approche permet de générer des théories ancrées dans le terrain, qui peuvent ensuite être testées quantitativement. Cela est fondamental pour notre étude, car les cadres théoriques existants sur l'impact des systèmes de mesure de performance sur l'autonomisation des collaborateurs sont encore en développement (Glaser & Strauss, 1967). En explorant des domaines encore peu étudiés, nous pouvons contribuer à enrichir la littérature existante et proposer des cadres théoriques novateurs.

Enfin, la recherche qualitative permet une flexibilité méthodologique qui est particulièrement bénéfique pour une étude exploratoire. En utilisant des entretiens semi-structurés, les chercheurs peuvent adapter leurs questions en fonction des réponses des participants, ce qui permet de suivre des pistes émergentes et d'approfondir des aspects imprévus mais pertinents pour la recherche. Cette flexibilité est essentielle pour saisir la complexité des dynamiques organisationnelles et des perceptions individuelles. En recueillant des données riches et contextuelles, nous pouvons fournir une analyse détaillée des mécanismes par lesquels les systèmes de mesure de performance influencent l'empowerment des employés et les coûts cachés associés.

En résumé, l'approche qualitative est non seulement adaptée mais essentielle pour notre étude. Elle nous permet de capturer la complexité et la richesse des contextes organisationnels, offrant une compréhension approfondie des impacts des systèmes de mesure de performance sur l'empowerment des employés et les coûts cachés associés. En combinant des méthodes d'interview approfondies avec une analyse thématique rigoureuse, nous visons à développer des théories robustes et ancrées dans la réalité empirique des organisations étudiées.

## 4.2.2 Collecte des Données

Bien que notre étude ne puisse pas mettre en œuvre concrètement la phase exploratoire dans le cadre de ce mémoire, nous proposons un plan détaillé pour cette recherche. La collecte des données serait réalisée par le biais d'entretiens semi-structurés avec différents acteurs au sein de l'organisation : employés, managers, et experts en gestion de la performance. Les entretiens semi-structurés sont choisis pour leur flexibilité, permettant de suivre des pistes émergentes tout en garantissant que tous les sujets pertinents sont abordés (Kvale, 1996).

Les questions d'entretien seraient conçues pour explorer les perceptions des employés concernant les systèmes de mesure de performance, leur impact sur leur sentiment d'empowerment, et les coûts cachés associés. Par exemple, les questions pourraient inclure :

- Comment percevez-vous les indicateurs de performance utilisés dans votre organisation ?
- Quels effets ces indicateurs ont-ils sur votre motivation et votre performance ?
- Pouvez-vous décrire des situations où ces systèmes de mesure ont influencé votre sentiment d'autonomie et de contrôle ?

Pour mieux comprendre l'impact des systèmes de mesure de la performance (SMP) sur l'autonomisation des collaborateurs et les coûts cachés associés, nous proposons une stratégie de recherche exploratoire inspirée par Denis (2024) sur l'empowerment des talents dans les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Cette méthode inclut des entretiens semi-structurés avec des employés, des gestionnaires et des experts en gestion de la performance, enregistrés et transcrits avec le consentement des participants, permettant une analyse approfondie des perceptions et des expériences des collaborateurs vis-à-vis des SMP. L'utilisation de logiciels d'analyse qualitative comme NVivo facilitera la structuration des données et l'émergence de thèmes récurrents. L'approche qualitative permet de saisir des nuances contextuelles importantes influençant les perceptions des collaborateurs, telles que les variations dans la culture organisationnelle, les pratiques de gestion et les attentes des employés. Pour garantir la rigueur et la fiabilité, chaque entretien sera enregistré et transcrit pour une analyse détaillée,

avec des transcriptions codées et analysées pour faire émerger des motifs significatifs. En complément des entretiens, une revue de documents internes tels que les rapports de performance et les politiques de gestion des ressources humaines fournira un contexte supplémentaire et permettra de trianguler les données obtenues, renforçant ainsi la validité des résultats. Cette triangulation, essentielle selon Denis (2024), corroborera les perceptions des employés et des gestionnaires, offrant une compréhension nuancée des dynamiques entre les SMP, les coûts cachés et l'autonomisation des collaborateurs.

### **4.2.3 Méthodes d'Analyse**

L'analyse des données qualitatives sera effectuée à l'aide de méthodes telles que l'analyse thématique et l'analyse de contenu. L'analyse thématique permettra de repérer les motifs récurrents et les thèmes principaux émergents des entretiens, tandis que l'analyse de contenu aidera à structurer et à quantifier certaines dimensions des réponses des participants. Les transcriptions des entretiens seront codées et analysées à l'aide de logiciels d'analyse qualitative tels que NVivo ou Atlas.ti, facilitant une gestion rigoureuse des données et permettant de faire émerger des thèmes significatifs.

Pour assurer la validité et la fiabilité de la recherche, plusieurs stratégies seront mises en place, en se basant sur des recommandations méthodologiques. La triangulation des données sera utilisée pour vérifier la cohérence des informations provenant de différentes sources, telles que les entretiens et les documents internes. De plus, une validation des résultats par les participants (member-checking) sera effectuée, où les conclusions préliminaires seront partagées avec les participants pour obtenir leurs retours et confirmation. Cette technique renforce la crédibilité des résultats en intégrant les perspectives des participants. Cette approche qualitative vise à apporter des contributions à la littérature sur les systèmes de mesure de performance et l'autonomisation des collaborateurs.

## **4.3 Proposition de Recherche Empirique**

Bien que cette étude ne puisse pas réaliser la phase empirique dans le cadre de ce mémoire, une proposition détaillée pour une future recherche empirique est fournie. Cette recherche pourrait

être menée en utilisant des approches qualitatives et quantitatives complémentaires pour obtenir une vision complète des phénomènes étudiés.

### **4.3.1 Approches Potentielles**

Une approche mixte pourrait être utilisée, combinant des méthodes qualitatives (entretiens, observations) et quantitatives (enquêtes, analyses statistiques). Les entretiens et observations permettraient de recueillir des données riches et contextuelles, tandis que les enquêtes pourraient quantifier les perceptions des employés et les impacts des systèmes de mesure de performance sur une plus grande échelle. Chenhall et al. (2013) ont démontré que les méthodes qualitatives permettent de capturer les nuances des pratiques de gestion et des perceptions des employés, tandis que les méthodes quantitatives peuvent tester des propositions sur de larges échantillons, offrant De ce fait une triangulation robuste des résultats.

### **4.3.2 Méthodes de Collecte de Données**

Les entretiens semi-structurés et les observations seront les principales méthodes de collecte de données qualitatives, permettant d'explorer en profondeur les perceptions et expériences des employés et managers. Wouters (2009) souligne que les entretiens semi-structurés permettent d'obtenir des insights détaillés sur les dynamiques internes et les pratiques managériales qui influencent la performance. Les enquêtes quantitatives pourront être utilisées pour mesurer l'ampleur des phénomènes observés et tester les propositions développées à partir des données qualitatives. Les études de Prayudo et al. (2023) ont montré l'importance de combiner ces méthodes pour une compréhension complète des impacts des systèmes de mesure de la performance.

### **4.3.3 Propositions et Propositions de Recherche Futures**

Basées sur les conclusions théoriques de cette étude, les futures recherches pourraient formuler des propositions telles que :

- P1 : Les systèmes de mesure de performance bien conçus augmentent le sentiment d'empowerment des employés (Spreitzer, 1995).
- P2 : Les systèmes de mesure de performance mal équilibrés génèrent des coûts cachés, tels que le stress et la démotivation (Savall & Zardet, 2008).
- P3 : L'empowerment des employés médiatise l'impact des systèmes de mesure de performance sur la performance organisationnelle (Thomas & Velthouse, 1990).

#### **4.4 Contexte de la Recherche**

Une analyse approfondie du cadre organisationnel, des acteurs impliqués et du contexte socio-économique permet de situer les dynamiques observées dans un cadre plus large. Le cadre organisationnel englobe la culture d'entreprise, les structures de gestion et les pratiques managériales, qui influencent la mise en œuvre des systèmes de mesure de performance. (Chenhall et al., 2013) souligne que la culture d'entreprise et les pratiques managériales peuvent fortement influencer l'efficacité des systèmes de mesure de performance, en modifiant les perceptions et l'engagement des employés. Comprendre ces éléments est essentiel pour interpréter comment et pourquoi ces systèmes impactent l'autonomisation des employés et génèrent des coûts cachés. (Savall & Zardet, 1992) ajoutent que la prise en compte des spécificités organisationnelles permet de mieux identifier les coûts cachés et de proposer des solutions adaptées.

Le contexte socio-économique dans lequel les organisations évoluent influence également l'efficacité et les perceptions des systèmes de mesure de performance. Les conditions économiques, les régulations industrielles et les attentes sociétales jouent un rôle dans la conception et la perception de ces systèmes. (Busco & Quattrone, 2018) proposent la prise en compte des contextes socio-économiques pour le succès des systèmes de mesure de performance, ceci permettant de mieux aligner les systèmes avec les réalités externes et internes de l'organisation.

## 4.5 Une Stratégie de Recherche Exploratoire

Nous proposons une stratégie de recherche exploratoire. Cette approche permet de recueillir des données riches et détaillées, essentielles pour comprendre les dynamiques complexes et les perceptions des différents acteurs au sein des organisations étudiées. L'adoption d'une méthode de recherche exploratoire vise à obtenir une compréhension approfondie des perceptions et des expériences des collaborateurs. Ceci est utile lorsqu'on cherche à explorer des phénomènes émergents ou peu théorisés, où les dynamiques contextuelles et subjectives jouent un rôle (Thomas & Velthouse, 1990). Les méthodes qualitatives, telles que les entretiens semi-structurés, offrent la flexibilité nécessaire pour saisir la diversité des perspectives et des expériences individuelles.

Les entretiens semi-structurés seront la principale méthode de collecte de données primaires. Cette solution est choisie pour sa souplesse, permettant aux chercheurs de suivre des pistes émergentes tout en garantissant que tous les sujets pertinents sont abordés (Kvale, 1996). Les entretiens seront menés avec des groupes de collaborateurs, de gestionnaires et d'experts de la performance au sein des industries manufacturières, des cabinets d'expertise comptable et des restaurants. Ces discussions approfondies permettent de saisir les perceptions et les expériences individuelles concernant les systèmes de mesure de performance et leur impact sur l'autonomie et la motivation des employés. Les questions d'entretien seront conçues pour explorer des thèmes tels que la perception des indicateurs de performance, les effets de ces indicateurs sur la motivation et la performance, les situations influençant le sentiment d'autonomie et de contrôle, ainsi que les coûts cachés observés, tels que le stress ou la frustration.

En complément des entretiens, la collecte de données secondaires comprendra l'examen de documents internes de l'organisation, tels que les rapports de performance, les politiques de gestion des ressources humaines et les communications internes. Ces documents fourniront un contexte supplémentaire et permettront de trianguler les données obtenues lors des entretiens, renforçant ainsi la validité des résultats. (Busco & Quattrone, 2018) montrent que l'examen des documents internes peut révéler des informations cruciales sur la manière dont les SMP sont perçus et utilisés au sein de l'organisation.

## **TROISIEME PARTIE : ANALYSE, DISCUSSION ET CONCLUSION**

# CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE

## 5.1 Synthèse des Principaux Résultats

Le mémoire a exploré l'impact des systèmes de mesure de performance (SMP) sur la stratégie organisationnelle, les coûts cachés associés aux dysfonctionnements organisationnels, ainsi que les dynamiques de motivation et d'empowerment des employés. Les analyses ont montré que les SMP, lorsqu'ils sont bien conçus, peuvent aligner les activités opérationnelles sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. (Kaplan & Norton, 1996) ont démontré la capacité des SMP à harmoniser les activités opérationnelles avec les objectifs stratégiques de l'entreprise par le biais du Balanced Scorecard (BSC). Le BSC convertit la vision et la stratégie d'une organisation en objectifs concrets à travers quatre perspectives : financière, client, processus internes, et apprentissage et développement. En alignant les activités quotidiennes avec les objectifs stratégiques, le BSC aide à garantir que tous les niveaux de l'organisation travaillent vers les mêmes finalités. À l'inverse, des SMP mal équilibrés peuvent engendrer des coûts cachés significatifs. (Simons, 1995) a montré que la gestion organisationnelle peut pâtir de systèmes de mesure trop focalisés sur les contrôles et les résultats financiers à court terme. Cette rigueur peut asphyxier l'innovation, car les employés se concentrent sur le respect des indicateurs de performance spécifiques plutôt que sur l'exploration de nouvelles idées et approches. Une trop grande attention aux indicateurs financiers peut entraîner une négligence des indicateurs non financiers tels que la satisfaction des clients et des collaborateurs, ce qui peut à long terme nuire à la performance globale de l'organisation.

Les systèmes de mesure de la performance (SMP) mal équilibrés peuvent instaurer une atmosphère de méfiance et de contrôle excessif, où les employés se sentent surveillés plutôt que soutenus. Cela engendre un environnement de travail stressant et démotivant, diminuant ainsi l'engagement et la créativité des collaborateurs. Cette situation peut signaler un manque de confiance de la direction, sapant la motivation et l'engagement des employés envers l'organisation (Collings et al., 2019). L'attention excessive portée aux indicateurs de performance peut inciter à des comportements de façade, où les employés modifient les résultats pour donner une impression favorable de leur performance, plutôt que de se concentrer sur des améliorations réelles et durables. Cette tendance peut mener à des décisions à court terme,

compromettant ainsi la viabilité et la durabilité de l'organisation à long terme. Spreitzer, 1995) une approche équilibrée crée un environnement dans lequel les employés sont motivés et autonomes, contribuant ainsi de manière durable à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Les coûts se manifestent souvent par des surtemps, une surconsommation de ressources, des non-productions, une non-qualité et une non-crédation de potentiel (Savall & Zardet, 2008). Bien que souvent invisibles dans les rapports financiers traditionnels, ces coûts peuvent entraîner des pertes significatives en termes de productivité et de satisfaction des employés. L'approche socio-économique de gestion (SEAM) de Savall et Zardet permet d'identifier et de réduire ces coûts cachés. SEAM se concentre sur une analyse systématique des dysfonctionnements organisationnels, impliquant les employés dans le processus d'identification et de résolution des problèmes. En permettant aux employés de contribuer activement à l'amélioration des processus, les entreprises peuvent réduire les coûts cachés et améliorer simultanément la motivation et l'engagement des employés (Thomas & Velthouse, 1990).

La problématique initiale de ce mémoire portait sur l'identification des liens entre les systèmes de mesure de performance (SMP), les coûts cachés et la motivation des employés. Les résultats obtenus confirment que les SMP sont des outils puissants pour la gestion stratégique, mais qu'ils nécessitent une conception et une mise en œuvre réfléchies pour éviter des effets négatifs.

Les systèmes de mesure de performance (SMP) bien conçus permettent d'aligner les activités opérationnelles sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, contribuant ainsi à une meilleure réalisation de la vision organisationnelle. Des SMP mal équilibrés peuvent engendrer des coûts cachés significatifs, notamment en créant une gestion organisationnelle rigide et en étouffant l'innovation. Ces coûts cachés, souvent invisibles dans les analyses traditionnelles, peuvent nuire à la performance globale de l'organisation en diminuant la motivation et l'implication des collaborateurs. (Cheong et al., 2019) souligne que lorsque les SMP ne reflètent pas fidèlement les priorités stratégiques, cela peut entraîner une déconnexion entre les actions des employés et les objectifs de l'organisation, réduisant ainsi l'efficacité des initiatives stratégiques. Les coûts cachés ont une influence majeure sur la performance organisationnelle et la satisfaction des employés. (Chenhall et al., 2013) indique que ces coûts peuvent engendrer un environnement de travail toxique, marqué par la frustration, le stress et la démotivation. Bien que souvent sous-

estimés, car non visibles dans les rapports financiers, leur impact à long terme sur la productivité et le bien-être des employés peut être significatif.

## 5.2 Implications Pratiques et Théoriques

Pour déployer des systèmes de mesure de performance (SMP) efficaces, les entreprises doivent adopter une approche équilibrée qui intègre à la fois des indicateurs financiers et non financiers. Le tableau de bord équilibré, proposé par (Kaplan & Norton, 2001a), constitue un cadre précieux pour aligner les objectifs stratégiques avec les activités opérationnelles. Ce modèle permet de traduire la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs concrets à travers quatre perspectives principales : financière, client, processus internes, et apprentissage et développement. En utilisant ce cadre, les entreprises peuvent garantir que leurs indicateurs de performance reflètent les priorités stratégiques tout en tenant compte des réalités opérationnelles et des attentes des collaborateurs. Les SMP doivent être flexibles et adaptables aux changements de l'environnement interne et externe pour rester pertinents et efficaces. (Busco & Quattrone, 2018) indiquent que le SMP permet de répondre aux exigences dynamiques du marché et d'assurer la pertinence continue des indicateurs de performance. Pour minimiser les coûts cachés, les entreprises doivent adopter des pratiques de gestion favorisant la transparence, la communication ouverte et la participation active des employés. L'approche socio-économique de gestion (SEAM), développée par Savall et Zardet qui propose des outils pour identifier et résoudre les dysfonctionnements organisationnels. SEAM met l'accent sur une analyse systématique des coûts cachés, tels que les surtemps, les surconsommations et les non-productions, en impliquant les employés dans le processus de résolution des problèmes. Cette approche participative permet non seulement de réduire les inefficacités mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance et d'autonomie des salariés (Cappelletti et al., 2018). En impliquant les employés dans ces processus, les entreprises peuvent améliorer leur performance économique tout en créant un environnement de travail plus motivant et engageant. (Chenhall et al., 2013) soutiennent que la participation active des employés dans l'identification et la résolution des problèmes organisationnels renforce leur engagement et leur motivation.

### 5.3 Limites de l'Étude et Perspectives de Recherche

Cette proposition présente plusieurs limites, reposant principalement sur des analyses théoriques et des études de cas existantes. Bien que les analyses théoriques fournissent un cadre solide pour appréhender la dynamique des systèmes de mesure de performance (SMP) et des coûts cachés, elles ne remplacent pas les preuves empiriques. Les études de cas employées proviennent principalement des secteurs de la téléphonie et des services financiers, limitant ainsi la représentativité des conclusions pour d'autres industries. Ces secteurs ont des caractéristiques spécifiques qui peuvent influencer les résultats, et les dynamiques observées peuvent diverger dans des contextes industriels variés (Cappelletti et al., 2018; Kaplan & Norton, 2001a; Savall & Zardet, 1992). Les données empiriques utilisées pour illustrer les concepts théoriques sont limitées par leur contexte sectoriel, l'exemple du vendeur en téléphonie, bien qu'illustratif, ne capture pas la diversité des expériences dans d'autres domaines tels que la fabrication, la santé ou l'éducation (Chenhall et al., 2013). Cette limitation réduit la capacité à généraliser les résultats à une échelle plus large et souligne la nécessité de recherches empiriques supplémentaires dans divers contextes.

L'impact des coûts cachés sur l'engagement et l'autonomisation des employés est une question complexe et multifactorielle, nécessitant une analyse holistique pour être pleinement comprise. Ces coûts incluent divers dysfonctionnements organisationnels qui interagissent de manière dynamique avec les perceptions et les comportements des employés (G. M. Spreitzer, 2008). Pour saisir pleinement ces interactions, il est essentiel d'adopter des approches intégrées qui considèrent les dimensions psychologiques, sociales et économiques. Les recherches longitudinales pourraient apporter des insights précieux en examinant comment les interventions visant à réduire les coûts cachés et à améliorer l'autonomie des employés influencent la performance à long terme (Thomas & Velthouse, 1990). En suivant les évolutions de l'engagement des employés, de la satisfaction au travail et de la performance organisationnelle sur des périodes prolongées, ces études permettraient de mieux comprendre la durabilité des effets des interventions. (Collings et al., 2019) les méthodes quantitatives pourraient évaluer l'ampleur des coûts cachés et leurs effets sur des indicateurs de performance spécifiques, tandis que les méthodes qualitatives pourraient fournir des insights sur les perceptions des employés et les processus internes contribuant à ces coûts. En combinant ces

approches, il serait possible de développer une vue d'ensemble plus complète et nuancée des interactions entre les coûts cachés, l'engagement des employés et la performance organisationnelle.

## Bibliographies

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership : Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity : The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bénet, N., Deville, A., & Ventolini, S. (2023). When a financially oriented performance measurement system supports hybrid collective sensemaking : The case of a cooperative bank. *The British Accounting Review*, 101202. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101202>

- Bessire, D. (1999). Définir la performance: *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 5(2)*, 127-150.  
<https://doi.org/10.3917/cca.052.0127>
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement : Challenges for Tomorrow\*. *International Journal of Management Reviews, 14(3)*, 305-327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability : A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management, 44(2)*, 129-136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Busco, C., & Quattrone, P. (2018). In Search of the “Perfect One” : How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative ‘ in -tensions’. *Management Accounting Research, 39*, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.02.002>
- Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion, 36(207)*, 139-152. <https://doi.org/10.3166/rfg.207.139-152>
- Cappelletti, L. (2023). Éditorial—L’absentéisme au travail, symptôme de la maladie chronique du management en France: *Management & Avenir, N° 135(3)*, 9-13. <https://doi.org/10.3917/mav.135.0009>
- Cappelletti, L., & Dufour, N. (2014). Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : Cas d’une recherche-action appliquée au courtage d’assurance: *Recherches en Sciences de Gestion, N° 100(1)*, 195-215. <https://doi.org/10.3917/resg.100.0195>
- Cappelletti, L., Voyant, O., & Savall, H. (2018). Quarante ans après son invention : La méthode des coûts cachés: *ACCRA, N° 2(2)*, 71-91. <https://doi.org/10.3917/accra.002.0071>
- Cheng, M. M., Lockett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance, 47(2)*, 221-242. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00215.x>
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation

- and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268-287. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.06.002>
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2017). The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.11.002>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.009>
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: Integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165-187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380064>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009a). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009b). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Cooper, D. J., & Ezzamel, M. (2013). Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 288-313. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.04.002>
- Denzin, N. K. (2009). The elephant in the living room : Or extending the conversation about the politics of evidence. *Qualitative Research*, 9(2), 139-160. <https://doi.org/10.1177/1468794108098034>
- Djabi, M., & Perrot, S. (2018). Tensions de rôle : Proposition d'une grille d'analyse. *Management international*, 21(1), 140-148. <https://doi.org/10.7202/1052503ar>
- Dossi, A., & Patelli, L. (2008). The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research*, 19(2), 126-148. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.11.001>
- Douthit, J., & Majerczyk, M. (2019). Subordinate perceptions of the superior and agency costs : Theory and evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 78, 101057. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.07.003>
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation: *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 112(2), 29-42. <https://doi.org/10.3917/geco.112.0029>
- Ehmann, S., Kampkötter, P., Maier, P., & Yang, P. (2023). Performance management and work engagement – New evidence using longitudinal data. *Management Accounting Research*, 100867. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100867>
- Endrikat, J., Guenther, T. W., & Titus, R. (2020). Consequences of Strategic Performance Measurement Systems : A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Accounting*

*Research*, 32(1), 103-136. <https://doi.org/10.2308/jmar-52575>

- Erickson, D., Holderness, D. K., Olsen, K. J., & Thornock, T. A. (2022a). Feedback with feeling? How emotional language in feedback affects individual performance. *Accounting, Organizations and Society*, 99, 101329. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101329>
- Erickson, D., Holderness, D. K., Olsen, K. J., & Thornock, T. A. (2022b). Feedback with feeling? How emotional language in feedback affects individual performance. *Accounting, Organizations and Society*, 99, 101329. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101329>
- Evans, J. R. (2004). An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results. *Journal of Operations Management*, 22(3), 219-232. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.002>
- Falk, A., & Kosfeld, M. (2006). The Hidden Costs of Control. *The American Economic Review*, 96(5), 1611-1630.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801. <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems : A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>

- Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2013). Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment. *Accounting, Organizations and Society*, 38(1), 50-71. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.10.001>
- Giovannoni, E., & Pia Maraghini, M. (2013). The challenges of integrated performance measurement systems : Integrating mechanisms for integrated measures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(6), 978-1008. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1312>
- Giovannoni, E., & Quarchioni, S. (2019). Exploring the generative power of performance measurement systems design. *The British Accounting Review*, 51(2), 211-225. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.11.002>
- Goffnett, S. P., Lepisto, L., & Hayes, R. (2016). Using the socio-economic approach to management to augment Lean Six Sigma. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 80-97. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2014-0028>
- Gray, R. (2002). The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 687-708. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00003-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00003-9)
- Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance : A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in*

- Organizations*, 5(4), 202-212. <https://doi.org/10.1108/14634449710195471>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard : Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Islam, S., Adler, R., & Northcott, D. (2018). Managerial attitudes towards the incompleteness of performance measurement systems. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(1), 84-103. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2017-0106>
- Issor, Z. (2018). « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions »: *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n°17(2), 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- J. H. Coun, M., Peters, P., Blomme, R. J., & Schaveling, J. (2022). 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2829-2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). *The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). *The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership : Leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour : Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>
- Koufteros, X., Verghese, A. (John), & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance : A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313-336. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.003>
- Kramer, S., Maas, V. S., & Rinsum, M. V. (2016). Relative performance information, rank ordering and employee performance : A research note. *Management Accounting Research*, 33, 16-24. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.004>
- Lau, C. M., & Martin-Sardesai, A. V. (2012). The role of organisational concern for workplace fairness in the choice of a performance measurement system. *The British Accounting Review*, 44(3), 157-172. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.07.006>
- Lau, C. M., & Roopnarain, K. (2014). The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*, 46(3), 228-247. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.02.006>
- Le capital immatériel : Identification, mesure et pilotage : dossier*. (2010). Lavoisier.
- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*,

10(5), 551-569. <https://doi.org/10.1108/14637150410559225>

- Martinez, D. E., & Cooper, D. J. (2019). Assembling performance measurement through engagement. *Accounting, Organizations and Society*, 78, 101052. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.04.002>
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644. <https://doi.org/10.1177/1059601109350980>
- Nobre, T. (2001). Le contrôleur de gestion de la PME: *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 7(1), 129-146. <https://doi.org/10.3917/cca.071.0129>
- Pavez, I., Gómez, H., Liu, C., & González, V. A. (2022). Measuring project team performance : A review and conceptualization. *International Journal of Project Management*, 40(8), 951-971. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.001>
- Prayudo, B., Ismail, T., Hanifah, I., & Muchlish, M. (2023). Performance Measurement : A Systematic Review Approach. *Proceedings of the International Conference on Sustainability in Technological, Environmental, Law, Management, Social and Economic Matters, ICOSTELM 2022, 4-5 November 2022, Bandar Lampung, Indonesia*. Proceedings of the International Conference on Sustainability in Technological, Environmental, Law, Management, Social and Economic Matters, ICOSTELM 2022, 4-5 November 2022, Bandar Lampung, Indonesia, Bandar

Lampung, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.4-11-2022.2328929>

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement : Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

Roche, A., Cappelletti, L., & Bonnet, M. (2023). Le développement du dialogue professionnel : Contribution comparative des approches du développement organisationnel et de la recherche-intervention socio-économique: @GRH, N° 47(2), 71-95. <https://doi.org/10.3917/grh.047.0071>

Savall, H., & Zardet, V. (1992). Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés. *Post-Print*, Article halshs-00783089. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00783089.html>

Sliwka, D. (2007). Trust as a Signal of a Social Norm and the Hidden Costs of Incentive Schemes. *The American Economic Review*, 97(3), 999-1012.

Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings : Expanding Kanter's Model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 260-272. <https://doi.org/10.1097/00005110-200105000-00006>

Spreitzer, G. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90021-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90021-0)

Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL, EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE : DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock : A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An « Interpretive » Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Trevisan, P., & Mouritsen, J. (2023). Compromises and compromising: Management accounting and decision-making in a creative organisation. *Management Accounting Research*, 60, 100839. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100839>
- Van Der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55, 100780. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>
- Wouters, M. (2009). A developmental approach to performance measures—Results from a longitudinal case study. *European Management Journal*, 27(1), 64-78. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.06.006>
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>