

## **La psychologie face au système de contrôle de gestion : un levier d'optimisation de la performance organisationnelle**

### **Psychology in the face of the management control system: a lever for optimizing organizational performance**

**JABOURI ANAS**

Doctorant en sciences de gestion

Equipe Indépendante : Innovation, Gouvernance, et Performance des Organisations (IGPO)

Faculté Polydisciplinaire Sidi Bennour

Université Chouaib Doukkali

**EZZIADI ABDELALI**

Professeur de l'Enseignement supérieur

Faculté Polydisciplinaire Sidi Bennour

Equipe Indépendante : Innovation, Gouvernance, et Performance des Organisations (IGPO)

Université Chouaib Doukkali

**Date de soumission** : 11/10/2025

**Date d'acceptation** : 03/12/2025

**Pour citer cet article** :

JABOURI. A. & EZZIADI. A. (2025) « La psychologie face au système de contrôle de gestion : un levier d'optimisation de la performance organisationnelle », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 12 » pp : 143- 167.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Les systèmes de contrôle de gestion traditionnels, centrés sur des indicateurs financiers, négligent souvent les dimensions humaines, ce qui peut engendrer résistance, démotivation et stress pour les collaborateurs. Cet article examine Comment intégrer la psychologie dans le contrôle de gestion pour le transformer en un levier d'optimisation de la performance organisationnelle. Une approche qualitative exploratoire a été adoptée, via des entretiens semi-directifs menés auprès de 5 contrôleurs de gestion et 5 psychologues, suivis d'une analyse thématique. L'étude révèle que le contrôle de gestion est perçu comme source de stress et de surveillance dans le cas d'un contrôle coercitif mais comme un outil d'optimisation dans le cadre d'une approche humanisée fondée sur la communication participative, les feedbacks constructifs et l'inclusion d'indicateurs psychosociaux, ce qui améliore l'engagement, réduit la résistance au changement et favorise une performance durable.

**Mots-clés :** contrôle de gestion ; psychologie organisationnelle ; performance durable ; indicateurs psychosociaux.

## Abstract

Traditional management control systems, focused on financial indicators, often neglect the human dimension, which can lead to resistance, demotivation, and stress for employees. This article examines how to integrate psychology into management control to transform it into a lever for optimizing organizational performance. An exploratory qualitative approach was adopted, via semi-structured interviews conducted with 5 management controllers and 5 psychologists, followed by a thematic analysis. The study reveals that management control is perceived as a source of stress and surveillance in the case of coercive control but as an optimization tool in the context of a humanized approach based on participatory communication, constructive feedback, and the inclusion of psychosocial indicators, which improves engagement, reduces resistance to change, and promotes sustainable performance.

**Keywords :** Management Control ; Organizational Psychology ; sustainable performance ; Psychosocial indicators.

## Introduction

Longtemps perçu comme une fonction principalement technique et quantitative, le contrôle de gestion traditionnel révèle aujourd'hui ses limites face aux défis des organisations modernes. En privilégiant les indicateurs financiers et opérationnels au détriment des dimensions humaines, il peut engendrer paradoxalement des effets contre-performants : résistance au changement, démotivation des personnels, rejet des outils de contrôle. Ce constat soulève une question fondamentale sur la pertinence et la capacité de ces systèmes à piloter une performance durable et sur le rôle du capital humain dans ce cadre, dans un contexte dans lequel il est reconnu comme un levier stratégique majeur.

Face à cette lacune, cet article propose d'explorer une voie de renouvellement : l'intégration des apports de la psychologie au modèle de contrôle de gestion. L'ampleur du travail à avancer avant de conclure ! Tout d'abord, l'objet de notre recherche repose sur d'analyser comment ce croisement disciplinaire peut transformer le contrôle de gestion en un véritable levier d'optimisation de la performance organisationnelle. Quel est notre enjeu ? Notre problématique principale reprend ainsi la question suivante : **Comment la psychologie fait du système de contrôle de gestion un levier d'optimisation de la performance organisationnelle ?** Cette interrogation principale se localise à son tour en deux sous-questions : quels sont les apports spécifiques de la psychologie ? Et comment mettre en œuvre des pratiques intégratives génératrices d'impacts mesurables ?

Pour y répondre, nous avons adopté une démarche méthodologique qualitative de type exploratoire, fondée sur la réalisation de dix entretiens semi-directifs avec des contrôleurs de gestion et des psychologues du travail. L'analyse thématique de leurs discours permet de saisir les perceptions, les représentations et les dynamiques psychosociales en jeu.

L'article se structure en quatre parties. Une revue de littérature éclaire en premier le dialogue entre le contrôle de gestion et la psychologie des organisations. Une explication des choix méthodologiques et de mise en œuvre de l'enquête empirique est présentée ensuite. La troisième partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats des entretiens réalisés. Enfin, la discussion générale permet de confronter les résultats aux cadres théoriques existants, d'en dégager les apports et les limites et d'ouvrir sur des perspectives tant théoriques que managériales.

## 1. Revue de littérature

La revue de la littérature présente la cause-contribution entre psychologie et contrôle de gestion pour diffusion des connaissances en améliorant la performance organisationnelle. Celle-ci selon trois aspects principaux :

### 1.1. Le contrôle de gestion : un système axé sur la performance

Le contrôle de gestion a toujours marqué sa place dans la performance de l'entreprise. Il joue un rôle crucial dans le pilotage en allouant les ressources disponibles pour les objectifs stratégiques prédéfinis par la direction.

Le contrôle de gestion se réfère beaucoup aux indicateurs classiques purement financiers et opérationnels afin d'optimiser et piloter les activités et d'assurer une gestion rassurante. Cependant, les réformes et les évolutions actuelles des environnements économiques et organisationnels ont incité à des changements, mettant l'accent sur les dimensions comportementales et humaines.

#### 1.1.1. Définition et outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système global de prise de décision qui assure la collaboration entre les individus dans le but d'atteindre les objectifs communs (Anthony Govinda Rajan, 2007). Parmi ses outils les plus couramment utilisés figurent :

- ❖ **Le tableau de bord** : C'est un outil primordial de mesure qui permet de rendre compte de la performance en se basant sur des indicateurs de performance. Il permet de suivre les avancés réalisées par rapport aux objectifs fixés (Kaplan & Norton, 1992).
- ❖ **Le budget prévisionnel** : un budget prévisionnel consiste à prévoir les produits et les charges de l'entreprise sur la période à venir (en général une année, appelée exercice) pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixé. Cela permet également de faire des arbitrages et de réaliser des ajustements afin de maintenir la performance de l'entreprise mais aussi d'adapter sa stratégie pour répondre aux évolutions du marché en étant au plus près des attentes des clients (Guillaume Ducret, 2016).
- ❖ **Les indicateurs financiers et non financiers** : Les indicateurs financiers tels que la marge net, le retour sur investissement ou le taux d'encaissement ont généralement été au centre des préoccupations. Toutefois on remarque le changement progressif de l'adoption des indicateurs qualitatifs humains. (Merchant & Van der Stede, 2017).

Ces outils admettent une méthode quantitative forte, mais ils ne prennent pas toujours les subtilités des dynamiques humaines, ce qui peut borner leur efficacité dans des milieux complexes.

### **1.1.2. Les limites des approches traditionnelles**

Le système de contrôle de gestion traditionnel demeure très limité avec sa rigueur et ses finalités. Cette concentration quantitative peut généralement engendrer des résistances entre les collaborateurs, et surtout quand les objectifs ne sont pas spécifiques, mesurables et atteignables (Simons, 1995).

L'importance des mesures humaines dans la performance des entreprises doit être ancrée dans le système du contrôle de gestion. La motivation et la satisfaction de l'individu au sein d'une organisation influence sa continuité et sa pérennité (Flamholtz et Das 1985). De plus, la rigidité des approches traditionnelles peut freiner l'innovation, un élément crucial dans un monde en mutation rapide (Abernethy & Brownell, 1999).

### **1.1.3. Vers une approche intégrative et humaine**

Les études nouvelles proposent l'incorporation des aspects humains dans les pratiques de contrôle de gestion pour surmonter ces limites. Par exemple, la théorie de la motivation de Deci et Ryan (2000) souligne l'importance des facteurs intrinsèques, tels que l'autonomie et la reconnaissance, pour renforcer l'engagement des individus. Kaplan et Norton (2004), dans leur Balanced Scorecard, ont également plaidé pour l'élargissement des mesures de performance en incluant des perspectives non financières, comme l'apprentissage organisationnel et la satisfaction des parties prenantes.

La combinaison entre les outils traditionnels et l'aspect qualitatif permet non seulement d'appréhender le comportement des individus, mais aussi créer un environnement solide face aux défis contemporains.

## **1.2. La psychologie des organisations : Une science des comportements des humains**

La psychologie des organisations fournit une compréhension des dynamiques humaines en vue de leurs effets sur la performance collective. Elle comprend les mécanismes clés pour déchiffrer le comportement de l'individu et son impact sur la performance organisationnelle. Ainsi que pour découvrir les facteurs humains qui influencent d'une façon directe ou indirecte le travail organisationnel.

Grâce à une approche scientifique la psychologie offre et propose des outils performants afin d'adapter les organisations aux aspects et comportements humains.

### **1.2.1. Motivation et engagement**

La psychologie des organisations se fonde sur la compréhension des comportements humains qui peuvent être influencé par d'autres facteurs comme la motivation personnelle. Créé par Abraham Maslow, la pyramide de Maslow (pyramide des besoins) a pour rôle de hiérarchiser

les besoins des individus. 5 besoins y sont recensés : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement, de ce fait la pyramide nous explique comment l'individu est motivé allant des besoins physiologiques à l'accomplissement de soi Abraham Maslow (1943).

Pour lui Frederick Herzberg (1959), vient pour compléter la vue du Maslow en ajoutant les facteurs d'hygiène (rémunération, ergonomie) et les facteurs de motivation (reconnaissance, responsabilité, promotion professionnelle) comme piliers clés du bien-être et de la performance. De ce fait, nous pouvons comprendre que ces modèles servent à démontrer que le développement des politiques de gestion des ressources humaines et l'environnement de travail enrichissant peuvent favoriser et stimuler durablement l'engagement et la satisfaction au travail. Les théories contemporaines comme celle de l'autodétermination enrichissent cette perspective en mettant l'accent sur le rôle crucial que joue l'autonomie au travail de la compétence et de l'appartenance comme moteur de la motivation. Ces travaux trouvent une application dans la gestion des talents et des compétences, où il est essentiel de créer un environnement de travail engageant Ryan et Deci (2000).

### **1.2.2. Gestion du changement**

La gestion du changement joue un rôle essentiel dans les nouvelles organisations, elle se distingue comme l'un des principaux champs d'application de la psychologie organisationnelle. Kurt Lewin (1951) explique son modèle en trois phases essentielles : état de dégel, transition, et état de regel. En effet, il considère que le guide du changement nécessite une vision humaniste qui réduit les résistances par beaucoup d'approches comme l'empathie par exemple surtout dans des environnements de travail plus en plus complexes.

Kotter (1996), vient lui aussi pour ancrer l'importance de la gestion du changement avec le leadership visionner et de la communication afin de réduire les résistances au changement, instaurer une dynamique collaborative et mobiliser les équipes. Kotter encourage la nécessité de prendre en considération les aspects psychologiques des individus pour garantir un changement organisationnel réussi.

Les approches modernes comme celles évoquées par Jeff Hiatt (2006) dans la méthode « ADKAR » qui est un modèle simple et pratique pour la gestion du changement. Elle se focalise sur les aspects humains du changement en assistant les individus à s'améliorer dans une transition de manière efficace et durable. Elle comporte les éléments nécessaires pour conduire un changement :

- ❖ Sensibiliser les individus à la nécessité du changement.

- ❖ Encourager un engagement personnel envers le changement.
- ❖ Fournir les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer le changement.
- ❖ Permettre aux individus de mettre en pratique ce qu'ils ont appris.
- ❖ Assurer la pérennité du changement.

De ce fait, Hiatt vient pour nous démontrer que le changement doit être adapté à la mesure de la personnalité de chaque être humain et ses besoin émotionnels.

### 1.2.3. Bien-être et performance

La performance demeure un objectif ultime pour une organisation, en effet, le collaborateur axe essentiel dans n'importe quelle entreprise réside au joyau de l'amélioration de cette performance. De nombreuses études expliquent que le bien-être du collaborateur est un facteur crucial de réussite pour l'entreprise. En effet, le lien positif entre la gestion des ressources humaines et la performance des organisations. Affirme que les investissements dans les individus (formation), la gratitude et le développement personnel aboutissent à une remarquable productivité Mark Huselid (1995).

Sonnentag et Fritz (2015) proposent de donner au collaborateur des périodes de pause de récupération afin de permettre régénérer le corps et l'esprit après une phase d'effort ou de stress. Cela inclut les micro-pauses, les pauses déjeuner, ou des périodes de congés plus longues afin de réaliser un équilibre de vie qui s'agit de la capacité d'un individu à gérer efficacement ses obligations professionnelles tout en préservant des temps dédiés à sa vie personnelle et familiale et il est une source essentielle de soutien émotionnel. En effet, ceci a un impact majeur sur la récupération et concentration, la créativité et l'innovation, et la productivité durable.

Martin Seligman (2002) a complètement changé la réflexion des organisations sur le bien-être au travail. Il a transformé leurs manières de penser et leurs stratégies de ressources humaines. En mettant la vision sur les émotions positives comme la gratitude, cette dernière lorsqu'elle est encouragée entre les équipes elle crée un climat mutuel, et renforce les liens sociaux et la communication interne. Ainsi que le sens de l'optimisme et de l'espoir chez les collaborateurs qui leur donne cette résilience au milieu du travail. Un employé optimiste perçoit les échecs comme des opportunités d'apprentissage plutôt que comme des obstacles insurmontables. Cela permet aux organisations de développer une culture de la croissance, où les erreurs ne sont pas stigmatisées, mais utilisées comme un levier pour l'innovation et l'amélioration continue.

En effet, plusieurs entreprises qui connaissent des hauts et des bas de leurs performances organisationnelles posent la question des causes contributives. Alors Cooper et Marshall (1976)

viennent pour répondre clairement à cette question délicate, Ils démontrent comment le stress souvent perçu comme un problème individuel peut entraîner des conséquences fatales sur la performance de l'individu. Pour cela Cooper et Marshall soulignent les sources essentielles du stress comme l'ambiguïté ou le conflit de rôle, les relations interpersonnelles conflictuelles, la surcharge de travail, ou encore le manque de reconnaissance et de soutien. Pour ce faire, les deux auteurs propose aux entreprises d'adopter les circuits suivants :

- ❖ La clarification des rôles en s'assurant que chaque individu comprend bien ses tâches et responsabilités.
- ❖ Le soutien managérial avec de l'accompagnement et la reconnaissance selon les besoins des individus.
- ❖ L'amélioration des relations interpersonnelles en favorisant un climat de communication ouverte.
- ❖ La gestion de la charge de travail en répartissant les tâches d'une manière équivalente et éviter les délais irréalistes.

La psychologie des organisations, en explorant les motivations, le changement et le bien-être, constitue un levier puissant pour améliorer la performance collective. En intégrant les dimensions humaines aux objectifs stratégiques, elle permet aux organisations de créer des environnements propices à l'épanouissement individuel et collectif.

### **1.3. Le point de convergence entre psychologie et contrôle de gestion**

Aujourd'hui l'intégration des principes de la psychologie dans les pratiques de contrôle de gestion demeure une nécessité pour les entreprises et pas une tendance passagère. Elle s'impose maintenant comme un sujet majeur de littérature scientifique. Cette incorporation ouvre les portes à des pratiques de contrôle non seulement performants mais aussi plus humains. En s'alignant sur les besoins psychologiques fondamentaux des collaborateurs et en créant un environnement de travail positif.

#### **1.3.1. Indicateurs sociaux**

L'addition des indicateurs de performance qui s'intéressent aux aspects humains enrichira les tableaux de bord et rafraichira l'analyse du contrôle. Traditionnellement les indicateurs de mesures consistent sur tout ce qui est financier et opérationnel et néglige les aspects humains. Kaplan et Norton (1992), Nous parlent du tableau de bord prospectif, Ils ont redéfini les paradigmes de gestion de la performance en utilisant une approche équilibrée et multidimensionnelle. Dans leur approches Kaplan et Norton proposent de compléter les indicateurs financiers avec d'autres non financiers. Parmi ces indicateurs suggérés « la

perspective d'apprentissage et d'innovation » qui reflète la capacité d'entreprise de se développer dans un environnement de plus en plus complexe, en se basant sur des mesures qui inclut la formation du personnel, le développement des nouvelles compétences et la mise en œuvre des nouvelles technologies.

En effet, Diener et Seligman (2004) affirment eux aussi l'importance crucial de l'ajout des indicateurs en relation avec l'aspect humain et social. Dans leurs travaux sur le bien-être dans un environnement sain et psychologie positive, ils mettent l'accent sur la relation entre la performance de l'entreprise et les mesures humaines en soulignant que le bien-être des individus est étroitement lié à leur productivité, leur engagement, et leur capacité à collaborer efficacement. Diener et Seligman insistent que l'individu doit-être valorisé et soutenu pendant sa vie professionnelle. Parmi les indicateurs clés qu'ils suggèrent il y a :

- ❖ Le niveau de stress au travail.
- ❖ Le sentiment d'appartenance.
- ❖ La qualité des relations interpersonnelles.

L'inclusion de ces indicateurs sociaux dans les tableaux de bord stratégiques de l'entreprise aboutira à une gestion plus humaine et durable. Les organisations qui adaptent ce genre de mesures connaissent bien que l'évolution entrepreneuriale ne se réalise pas sans toucher le bien-être des individus. Par exemple les entreprises ayant moins de stress et plus de communication interne et relations interpersonnelles rapportent plus de satisfaction client avec une baisse du turnover et une meilleure résilience face aux changements économiques.

La satisfaction du personnel demeure une échelle de mesure de la performance au sein de l'entreprise. Parmi les échelles les plus connus celle ce Spector (1985). Cet instrument mesure le bien-être professionnel avec :

- ❖ Les relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques.
- ❖ Les opportunités de progression et de développement personnel.
- ❖ La perception de la rémunération et des avantages.
- ❖ Les conditions de travail, incluant l'environnement physique et les ressources disponibles.

En effet, l'impact positif que donne les résultats de cette échelle permet également d'ajuster les stratégies de contrôle de gestion. Il permet d'aligner les objectifs stratégiques juste en parallèle avec les besoins et les attentes psychologiques des collaborateurs. La satisfaction au travail est souvent associée à une meilleure rétention des collaborateurs talents, une amélioration de la productivité, et une culture d'entreprise positive. Tandis que l'insatisfaction dégage beaucoup

de problèmes organisationnels par exemple un turnover couteux, une baisse de qualité des services et un désengagement élevé.

### **1.3.2. Le rôle du feedback**

Dans le contrôle de gestion la notion de feedback reflète ce retour qui sert à analyser les résultats réalisés par rapport aux objectifs fixés et tirer les ajustements que l'entreprise doit prendre en compte pour améliorer sa performance. Alors ici Ashford et Cummings (1983) viennent pour intervenir et nous expliquer que le feedback à des dimensions plus étroites, il dépasse cette fonction pour jouer un rôle dans la motivation et l'implication des collaborateurs. Pour la psychologie le feedback s'inscrit sous le cadre relationnel et émotionnel qui influence directement sa réception et son efficacité. En effet, pour maximiser l'efficacité du feedback dans un cadre de contrôle de gestion il faut tout d'abord assurer une régularité en intégrant le feedback dans le processus continu plutôt que dans les évaluations annuelles. Puis adapter le ton et le contenu en donnant des critiques constructifs et des conseils encourageantes en mettant le point sur des solutions atteignables. Enfin il faut encourager la communication par le feedback qui ne doit pas être seulement un monologue mais un échange avec les collaborateurs. Kluger et DeNisi (1996) constatent que le feedback dépasse l'identification des erreurs commises par les collaborateurs et nous démontrent que le feedback s'inscrit dans une approche plus constructive où l'accent est mis sur les forces et les opportunités de progression. De ce fait Kluger et DeNisi (1996) décrivent le feedback comme un levier de développement parce qu'un feedback efficace créer une interaction dynamique qui touche directement la performance de l'entreprise. Alors cette démarche permet à l'individu de renforcer la confiance en soi qui lui donne plus de motivation au sein de l'organisation, ainsi qu'il mobilise les collaborateurs vers des objectifs clairs et atteignables et enfin le feedback efficace stimule chez les individus le sens de l'engagement car il donne des critiques constructives et non des remarques destructives.

### **1.3.3. Leadership collaboratif**

Le contrôle de gestion aujourd'hui se focalise sur le leadership collaboratif en se basant sur les pratiques psychologiques qui sont liées à l'autonomie au travail et la responsabilisation des collaborateurs qui sont au centre de l'approche de l'autodétermination. Selon Deci et Ryan (2000) le leadership collaboratif encourage que le collaborateur doive avoir une distance de liberté pour qu'il puisse prendre des décisions autonomes, ainsi le leadership collaboratif favorise une communication ouverte avec un échange constructif régulier. De ce fait le système de contrôle va automatiquement respecter les besoins psychologiques « l'autonomie, la

compétence et le lien sociale » des collaborateurs. Alors un système de contrôle de gestion qui favorise ces besoins apporte des résultats significatifs pour l'entreprise :

- ❖ L'amélioration de la performance par l'encouragement à la participation des décisions stratégiques.
- ❖ La motivation intrinsèque accrue par la proposition des projets autonome et confier la gestion complète du projet au collaborateurs.
- ❖ Diminution du taux du turnover en répondant au besoin psychologiques et sociales des collaborateurs cela ancre l'appartenance et l'engagement.

Les méthodes agiles « SCRUM, KANBAN » qui étaient ajustées pour les projets de développement logiciel sont maintenant au centre du leadership collaboratif dans divers domaines. Ces méthodes illustrent parfaitement le leadership avec :

- ❖ L'autonomie des équipes en confiant pour chaque équipes la responsabilité de ses décisions et la flexibilité d'organisation du projet.
- ❖ La collaboration significative en incitant les collaborateurs de communiquer avec eux et de créer un espace de travail transparent.
- ❖ La structuration et la flexibilité en mettant le projet dans son cadre adéquat avec des objectifs bien définis et des sprints courts et des outils qui permettent d'améliorer et d'ajuster les priorités du projet.

En effet, toutes ces méthodes qui prennent leurs lumières des pratiques psychologiques donnent toujours un impact positif sur la performance des organisations avec un engagement une cohésion et des résultats rapides et mesurables.

L'intégration des pratiques de la psychologie renforce très bien le système du contrôle de gestion avec une vision plus exhaustive en mettant l'accent sur les objectifs financiers et ceux de l'aspect humain en créant une atmosphère durable et constructive.

## 2. Choix méthodologique

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une **approche qualitative de type exploratoire**, permettant d'approfondir la compréhension des perceptions et des dynamiques psychologiques liées aux outils de contrôle de gestion. Cette méthode s'avère pertinente pour saisir la complexité des phénomènes étudiés, en privilégiant une analyse fine des discours et des expériences des acteurs concernés.

## 2.1. Justification du choix méthodologique

Tableau 1. Justification du choix

Objectif de la recherche	Type de démarche retenue	Justification
Etudier le lien entre contrôle de gestion et psychologie organisationnelle.	Approche qualitative	Elle permet d'approfondir la compréhension des significations, perceptions et logique d'action des acteurs.
Identifier les dimensions psychologiques liées aux outils de contrôle	Entretiens semi-directifs	Offre une flexibilité et favorise un discours libre et authentique

Source : Élaboré par nos soins

## 2.2. Méthode qualitative : Entretiens semi-directifs

La collecte des données a été réalisée à travers des **entretiens semi-directifs**, menés en face à face avec des répondants issus de notre population cible. Ce format d'entretien offre un équilibre entre structure et flexibilité, permettant d'aborder les thèmes clés tout en laissant aux participants la liberté d'exprimer leur point de vue de manière approfondie.

Les entretiens ont ensuite fait l'objet d'une **analyse thématique**, visant à dégager des tendances récurrentes et des insights significatifs, afin de formuler une conclusion générale répondant à notre problématique.

Tableau 2. Présentation les objectifs de chaque volet

Volet	Thèmes	Objectif spécifique
<b>Outils de contrôle de gestion</b>	Budgets, Tableau de bord, indicateurs de performance.	Explorer la perception technique et stratégique des outils.
<b>Dimensions Psychologique</b>	Motivation, Stress, Résistance au changement.	Identifier les réactions psychologiques liées au contrôle.
<b>Interactions organisationnelles</b>	Collaboration, performance collective, climat social.	Evaluer l'impact générale sur l'entreprise.

Source : Élaboré par nos soins

Les entretiens, d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes, ont été enregistrés et retranscrits intégralement afin de permettre une analyse thématique rigoureuse.

## 2.3. Sélection des participants : Une approche raisonnée et intentionnelle

Notre échantillon se compose de :

- ❖ **5 contrôleurs de gestion** issus de trois secteurs distincts (construction, automobile, paramédical), sélectionnés pour leur expertise et leur expérience dans l'implémentation et l'utilisation des outils de contrôle.
- ❖ **5 psychologues** intervenant de manière non permanente dans différentes entreprises, choisis pour leur connaissance des dynamiques psychologiques en milieu organisationnel.

La sélection des répondants n'a pas été aléatoire, mais repose sur une **méthode raisonnée intentionnelle**, basée sur des critères précis :

- ❖ **Expertise et expérience** : Les contrôleurs de gestion retenus possèdent une connaissance approfondie des outils de contrôle, tandis que les psychologues ont une expérience avérée dans l'accompagnement des organisations.
- ❖ **Ouverture interdisciplinaire** : Une attention particulière a été portée sur les contrôleurs manifestant un intérêt pour les dimensions psychologiques, ainsi que sur les psychologues ayant travaillé sur des projets liés aux systèmes de contrôle.
- ❖ **Diversité sectorielle** : Le choix d'entreprises issues de différents secteurs permet d'enrichir l'analyse en croisant les perspectives et en identifiant d'éventuelles spécificités contextuelles.

#### 2.4. Justification de la saturation théorique

Dès le 8<sup>ème</sup> entretien, nous avons constaté une répétition significative des thèmes-clés suivants : (1) La perception ambivalente du contrôle de gestion, (2) L'impact psychosocial des outils de contrôle (3) Le rôle modérateur de la communication (4) La nécessité d'humaniser les pratiques. Notre échantillon couvrait délibérément trois secteurs distincts (construction, automobile, paramédical) afin d'identifier les éventuels patterns transversaux et indépendants des spécificités sectorielles. La similarité des constats entre ces différents environnements confirme la robustesse et l'assise des thèmes émergents. Le croisement systématique des discours de contrôleurs (d'un point de vue techniciste) et de psychologues (d'un point de vue humain) a entraîné l'apparition d'un riche corpus de données. La redondance observée dans les deux groupes à partir du 9<sup>ème</sup> entretien les renseignait également sur le fait que l'ajout de nouveaux participants n'entremettrait plus de nouveaux éléments conceptuels. La durée substantielle des entretiens (45-60 minute) et leur nature semi-structuré ont permis la possibilité d'explorer en profondeur chaque thématique. Cela compensait la richesse qualitative qui résultait de l'échantillon relativement faible.

#### 2.5. Objectif des entretiens

L'objectif principal était de comprendre :

- ❖ Comment les **contrôleurs de gestion** perçoivent l'impact des outils de contrôle sur les collaborateurs et l'organisation.
- ❖ Comment les **psychologues** analysent les réactions psychologiques (motivation, stress, résistance au changement) induites par ces outils.
- ❖ Les éventuelles **interactions** entre logiques de contrôle et bien-être au travail.

Cette méthodologie permet ainsi une **double lecture**, à la fois technique (via les contrôleurs) et psychosociale (via les psychologues), offrant une vision holistique des enjeux étudiés.

### 2.6. Méthode d'analyse des données

Cette méthode permet d'extraire les significations latentes des discours et de construire un modèle conceptuel fondé sur les expériences vécues.

**Tableau 3. Présentation de la méthode d'analyse**

Etape d'analyse	Description	Résultat attendu
Transcription	Retranscription intégrale des entretiens	Corpus Exploitable
Codage initiale	Identification des unités de sens dans les discours.	Catégorisation préliminaire
Regroupement thématique	Mise en relation des codes similaires	Emergence de thèmes centraux
Interprétation	Analyse des convergences et divergence entre les acteurs	Schématisation des relations entre variables.

Source : Élaboré par nos soins

### 2.7. Limites et perspectives

Bien que cette approche qualitative permette une exploration en profondeur, elle présente certaines limites, notamment en termes de **généralisation** des résultats, due à la taille réduite de l'échantillon. Toutefois, la richesse des données recueillies permet d'identifier des pistes de réflexion pertinentes pour des recherches ultérieures, éventuellement quantitatives, afin de valider à plus grande échelle les tendances observées.

Une démarche comparative interdomaines pourrait défendre l'ampleur de cette recherche en vérifiant la transférabilité du dispositif de contrôle humanisé à d'autres contextes organisationnels. Les dynamiques psychologiques et les types de contrôle peuvent bien sûr souffrir de différences au sein des structures économiques selon : la taille de l'entreprise, la culture organisationnelle, ou encore la nature de l'activité (industrie, services, secteur public). Ce type de comparaison pourrait mettre au jour les spécificités sectorielles visant, en tout cas, à déterminer, les propriétés réciproques de la relation de contrôle de gestion et de bien-être au travail d'une part, et d'autre part, en extrayant des invariants communs appelés à favoriser la généralisation du modèle proposé.

Cette méthodologie offre un cadre rigoureux pour appréhender les dimensions à la fois organisationnelles et psychologiques liées aux outils de contrôle, tout en ouvrant des perspectives pour des investigations futures.

Pour conclure, la réalisation d'une phase quantitative serait à envisager au moyen d'un questionnaire basé sur les échelles de Spector (1985) pour la satisfaction au travail et de Deci & Ryan (2000) pour la motivation intrinsèque, afin d'analyser les liens entre les dimensions

psychologiques et la performance, afin que les résultats statistiques des dépouillements confèrent rigueur aux conclusions.

### 3. Représentation et analyse des résultats (Entretiens)

L'analyse de ces entretiens a été effectuée selon la méthode de l'analyse thématique inductive (Paillé & Mucchielli, 2016) pour faire émerger les significations à partir du discours des personnes interrogées, sans imposer a priori une grille d'analyse. Cela vise à identifier, organiser et établir une interprétation des thèmes récurrents en lien avec la perception des outils de contrôle et leurs effets psychologiques.

#### 3.1. Traitement des données

- ❖ Transcription intégrale : enregistrement de chaque entretien puis faire la retranscription avec Word. Les verbatim ont été anonymisée « C1, pour les contrôleurs de gestion et P1 pour les psychologues).
- ❖ Lecture flottante : Faire une lecture initiale pour se familiariser avec le contenu et repérer les thèmes.
- ❖ Codage initial : pour mieux expliquer le codage, ce tableau est élaboré :

**Tableau 4. Présentation des catégories**

Discours	Code	Catégorie
« Le reporting et les tableaux de bord sont très utile mais parfois la direction les utilise plus pour faire de la surveillance des employés que pour les accompagner » C3	Sentiment de surveillance.	Perception du contrôle.
« Les collaborateurs se sentent jugés par les chiffres ce qui augmente leur niveau de stress » P2	Stress lié aux indicateurs.	Réactions émotionnelles.
« Le budget annuel est vécu comme une contrainte pas un outil ou un résultat, ce qui crée souvent des tensions » C1	Perception de contrainte.	Tension organisationnelle.
« Quand on explique les finalités et les objectifs les employés adhèrent davantage » P4	Communication bienveillante.	Facteur relationnel.

Source : Élaboré par nos soins

#### 3.2. Thématiques générées

**Tableau 5. Présentation des thèmes**

Catégories	Thèmes	Description
« Sentiment de perte de surveillance, d'autonomie, méfiance. »	Ambivalence du contrôle	Le contrôle est perçu comme un outil de pression et de génération de problèmes.
« Stress, Résistance au changement, Trouble psychologiques. »	Réaction psychologique négative	Les outils de contrôle apparaissent comme une source d'émotions négative.

« Communication, Accompagnement, Reconnaissance. »	Facteurs modérateurs positifs	La communication structurée, ciblée, et participative réduit beaucoup les tensions.
« Cohésion d'équipe, Confiance, Bien-être. »	Dimension humaine du contrôle	La prise en compte du facteur humain dans les pratiques de contrôle renforce la performance.

Source : Élaboré par nos soins

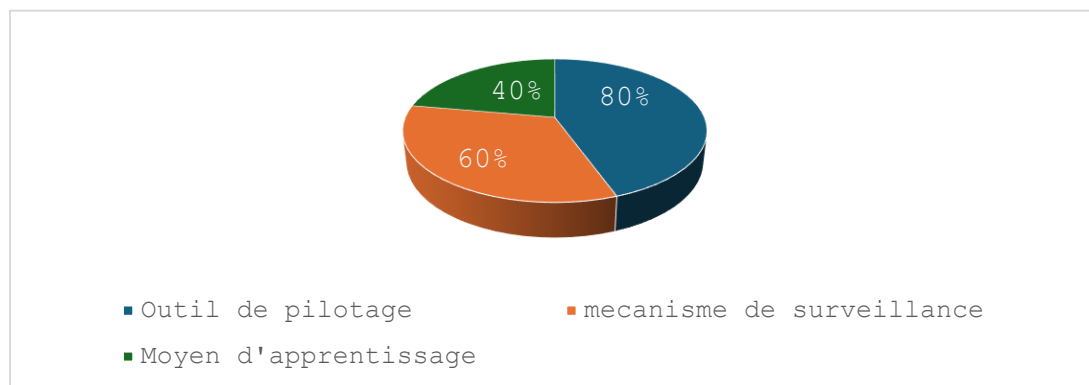
### 3.3. Interprétation des résultats

L'analyse des entretiens a permis de faire émerger **quatre grands thèmes centraux**. Les résultats suivants résument les tendances les plus significatifs observées dans les discours.

80% des contrôleurs interrogés confirment que le contrôle de gestion est une pratique indispensable de pilotage, garant de la performance continue et de la rigueur budgétaire. Pourtant 60% reconnaissent que parfois le contrôle est instrument de surveillance considéré par les employés. « Le contrôle de gestion est un instrument de pilotage, mais je comprends que certains collaborateurs le vivent comme une sorte de stress. » C2.

En effet 100% des psychologues confirment l'ambivalence du contrôle de gestion et disent qu'il peut générer du stress, perte de confiance, à condition qu'il soit accompagné par la bonne et claire communication. « Quand les indicateurs et les chiffres manquent de signification claire, ils deviennent des sources d'angoisse. » P3.

Ces résultats confirment que la valeur du contrôle de gestion dépend de son usage managérial. Lorsqu'il est utilisé comme un levier de communication, les collaborateurs l'acceptent facilement, mais quand il est un outil de sanction il génère des effets psychologiques négatifs.



**Figure 1. Aperçu du contrôle de gestion**

Source : Élaboré par nos soins

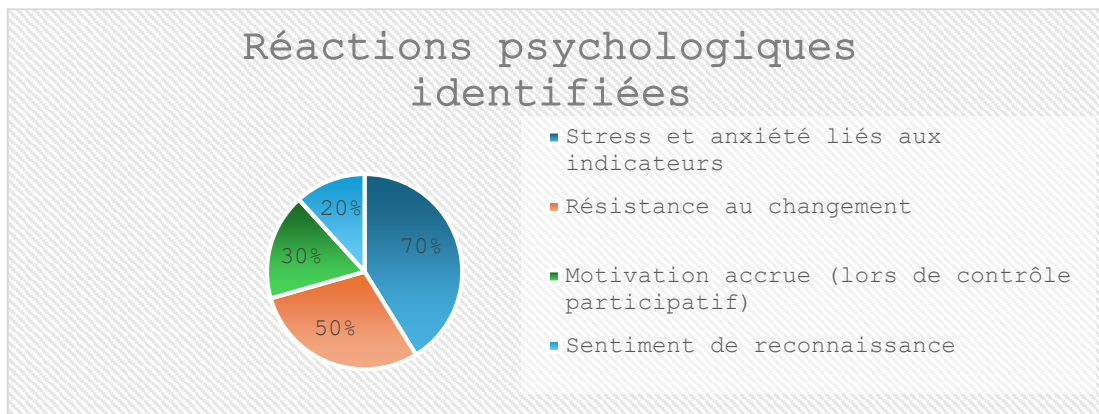
L'étude met en évidence une présence de réactions émotionnelles négatives :

70% des participants déclarent les stress au travail comme conséquence directe du contrôle excessifs et mal orienté. 50% discutent le phénomène de la résistance au changement qui est liée à une perception autoritaire du système de contrôle. 30% estiment que le contrôle de gestion

favorise une certaine motivation opérationnelle et sécurité psychologiques. 20% des répondants disent que le contrôle offre un sentiment de reconnaissance pour les collaborateurs. « Nous sentons la démotivation des collaborateurs avant même la réunion du budget annuel, car ils savent qu'ils seront évalués juste au niveau des écarts budgétaires. » C4. « La période du contrôle dégage une anxiété latente chez les employés surtout lorsque les critères ne sont pas clairs. » P2.

Les outils de contrôle de gestion sont identifiés comme source de tension psychologique lorsqu'ils ne sont pas couverts avec une bonne communication et un cadre humain. Les réactions psychologiques observées affirment que la dimension émotionnelle du contrôle influence d'une manière directe la performance collective.

**Figure 2. Réactions psychologiques identifiées**



Source : Élaboré par nos soins

Passant à la troisième dimension générée qui est la communication managériale et sa relation avec l'acceptation du contrôle. Alors 90% des répondants contrôleurs de gestion et psychologues confirme que la qualité de la communication joue un rôle majeur dans la perception du contrôle de gestion. « L'explication des objectifs d'avance pousse les collaborateurs d'adhérer et de s'impliquer. » C3. « Le manque du feedback crée chez les collaborateurs un sentiment de frustration et c'est là que naît la résistance. » P4.

Ces résultats démontrent que la bonne communication n'est pas un simple support dans la vie d'une entreprise, mais un modérateur important du vécu du contrôle. Un contrôle dialogique favorise un climat positif tandis que le contraire génère que du négatif.

**Tableau 6. Présentation des modes de communication**

Mode de communication	Pourcentage d'occurrence	Conséquences
Communication participative	8/10 des répondants	Motivation et engagement.
Communication descendante	6/10 des répondants	Méfiance, tensions.
Communication absente	3/10 des répondants	Résistance et frustration.

Source : Élaboré par nos soins

La quatrième et la dernière dimension est l'humanisme du contrôle de gestion. Elle fait appel à l'intégration du discours humain. 70% des contrôleurs de gestion ont la volonté d'aller vers un contrôle participatif et bienveillant. 100% des psychologues plaident pour une approche centrée sur la confiance et la reconnaissance. « Si on vise de la performance, il faut que le contrôle de gestion soit perçu comme très utile. » C5. « Le contrôle de gestion humanisé c'est lui qui évalue sans donner des jugements. » P5.

**Tableau 7. Présentation des effets de contrôle**

Type de contrôle	Répondants	Effets
Contrôle coercitif	4/10 des répondants	Stress, démotivation, résistance.
Contrôle participatif	6/10 des répondants	Engagement, apprentissage, confiance.
Contrôle humanisé	5/10 des répondants	Bien être et performance durable.

Source : Élaboré par nos soins

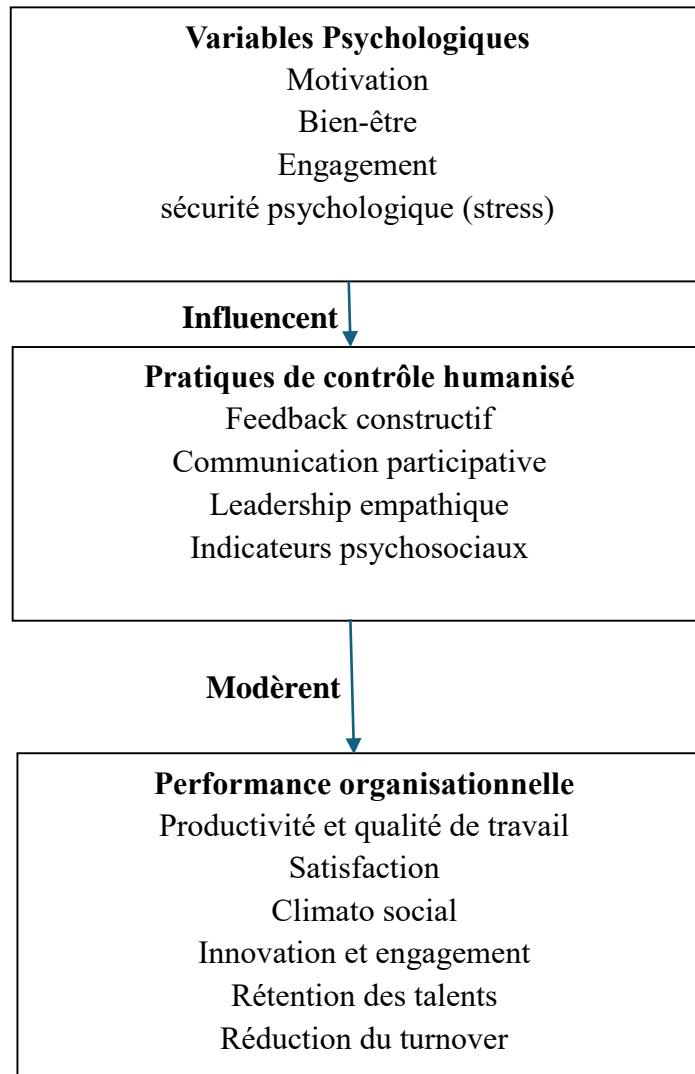
La tendance générale montre une évolution vers un contrôle de gestion plus responsable socialement, et il cherche à équilibrer la logique de la performance et le côté humain de l'entreprise.

De ce fait, l'interprétation des données montre que le contrôle de gestion agit à la fois comme un instrument opérationnel et vecteur émotionnel. Alors la continuité du contrôle qui garantit la performance durable ne dépend pas de sa structure, mais dans la façon dont il est perçu, vécu et communiqué. Un contrôle de gestion centré sur la performance au sens traditionnel pure affaibli la motivation et génère du stress au travail. Par contre un contrôle de gestion participatif et humanisé encourage la confiance l'apprentissage et la performance durable. **Afin de clarifier** les interactions entre variables psychologiques et indicateurs de performance, il serait pertinent de proposer un modèle conceptuel schématique. Le modèle conceptuel permet de formaliser les liens qu'entretiennent les dimensions clés de l'étude :

- ❖ Les dimensions psychologiques,
- ❖ Les pratiques de contrôle humanisé,
- ❖ La performance organisationnelle durable.

Il synthétise ce que l'étude démontre, lorsque le contrôle de gestion prend en compte les dimensions psychologiques et humaines, il devient un levier fort de performance durable.

**Figure 3. Modèle conceptuel**



#### **4. Discussion des résultats**

La discussion des résultats a pour but de mettre en relation les constatations des entretiens avec les cadres théoriques et les études antérieures tout en apportant une lecture critique du chercheur. Cette recherche apporte beaucoup de points majeurs, tant sur le plan académique que pratique. Elle offre une lecture renouvelée du contrôle de gestion considérant à la fois la performance économique et la dynamique humaine.

##### **4.1. Apports théoriques**

Cette recherche a enrichi le domaine du contrôle de gestion en offrant une lecture psychosociale des pratiques de contrôle de gestion. Ce dernier qui est centré sur la logique et la rationalité des actions managériales, ici est considéré comme une d'influence émotionnelle et cognitive, où les croyances, perceptions et attitudes des acteurs interviennent dans la réalité de la performance. L'apport théorique que notre étude ajoute au domaine c'est premièrement l'intégration de la

psychologie au contrôle de gestion pour qu'il soit un levier d'influence sur la motivation et le comportement organisationnel Deci & Ryan (2000). Deuxièmement l'émergence d'un modèle de contrôle humanisé ou le contrôle de gestion n'est plus perçu comme coercitif mais comme un espace de dialogue et de co-construction. Moisdon (2020), troisièmement la redéfinition de la performance organisationnelle qui est envisagée sous un prisme global, intégrant la satisfaction et le bien-être Chiapello (2011). Ces apports théoriques ouvrent le chemin à une nouvelle approche interdisciplinaire du contrôle de gestion ou la psychologie et la science de gestion convergent pour bien comprendre l'entreprise en interne. La notion de contrôle humanisé gagnerait à être articulée de manière plus explicite avec les travaux récents sur le leadership empathique (Boyatzis, 2018 ; Goleman, 2020). Ces approches mettent en avant la capacité des dirigeants à percevoir et à réguler les émotions des membres de l'équipe, contribuant ainsi à un climat de confiance et de performance collective. La prise en considération de ces apports serait une manière d'enrichir le modèle théorique du contrôle humanisé en en faisant un enjeu émotionnel et relationnel. Cette logique tend cette fois vers un contrôle non plus seulement surveillant ou vérifiant les écarts, mais engageant un dialogue bienveillant et constructif entre contrôleurs, managers et collaborateurs. Ce contrôle s'inscrit dans une logique de reconnaissance mutuelle, de transparence et d'écoute active, autant de qualités qui, dans la lignée de la littérature sur le leadership empathique, sont identifiées comme autant de leviers de performance collective. Dans cette perspective émergente, le rôle du contrôleur de gestion évolue fortement, il est un médiateur du social, un traducteur du correct, des objectifs de la communauté d'appartenance, et sa rareté le rend attractif. À cette fonction, le contrôleur de gestion est attendu compétent en intelligence émotionnelle pour transformer les considérations économiques en termes humains et favoriser l'adhésion au service des finalités communes, ce qui fait qu'il est aux prises avec ces compétences émotionnelles telles que l'intelligence émotionnelle, assertion communicative, gestion du stress. Les travaux récents sur le behavioral management control (Ahrens & Chapman, 2019 ; Hall, 2016) semblent corroborer cette orientation. Les processus, émotions des acteurs réagissent à d'autres processus, émotions, et ainsi les acteurs peuvent introduire de l'inefficience dans les dispositifs de contrôle. Le leadership empathique conforte en cela la proximité du contrôle humanisé « à vent » dans une représentation partagée et convaincue d'un management qu'on souhaite centrée sur la confiance (exigée, mais sans doute en décalages par rapport aux attentes de la Direction vers d'un côté la co-construction et au fond la durabilité des performances, éventuellement). Il apparaît donc que le changement d'un contrôle humanisé n'est pas l'invention d'un dispositif

qui rompt totalement avec les valeurs, croyances traditionnelles du contrôle de gestion, mais plutôt l'évolution de cette gestion vers un modèle plus inclusif et émotionnellement intelligent, d'une argumentation qui fait une place à un équilibre entre rigueur économique et reconnaissance humaine, la performance organisationnelle n'étant plus uniquement mesurée en termes financiers, mais également au travers du bien-être, motivation, satisfaction des individus.

#### **4.2. Apports managériaux**

Au niveau du plan pratiques des choses les entretiens dirigés incitent les entreprises de repenser la manière dont les outils de contrôle sont utilisés et communiqués. De ce fait, il faut tout d'abord humaniser les pratiques de contrôle qui vont réduire le stress et améliorer la motivation par le biais de former les contrôleurs à la communication interpersonnelle et à l'écoute active. Ensuite les entreprises doivent renforcer la participation des collaborateurs pour une meilleure appropriation des objectifs et réduction de la résistance au changement, en intégrant des réunions participatives autour des indicateurs de performance. Après il faut une intégration des indicateurs psychosociaux (suivi du bien-être, engagement d'équipe, climat social, satisfaction du personnel, etc.). Enfin, promouvoir un contrôle de gestion constructif en transformant la culture du contrôle en apprentissage, en utilisant le feedback par exemple comme outil d'amélioration continu plutôt que de sanction.

#### **4.3. Vision prospective**

Il est temps de changer cette vision traditionnelle du contrôle de gestion comme seulement un analyste des coûts ou comme le fouet des managers pour sanctionner les collaborateurs. Pourtant, il doit être un médiateur organisationnel capable de comprendre et anticiper les réactions émotionnelles et les résistances, de créer un climat social favorable. Cette perspective s'inscrit dans le contrôle de gestion 4.0, qui intègre la dimension technologique, éthique et humaine. De ce fait cette recherche invite les entreprises et les organisations à repenser la logique de leurs systèmes de contrôle de gestion non comme un instrument parasitaire mais plutôt comme une sorte d'harmonisation entre l'efficacité et le développement personnel.

#### **4.4. Barrières et défis rencontrés**

Une certaine réticence généralement manifestée chez certains contrôleurs de gestion en raison de la formation par rapport aux concepts psychologiques ainsi leur importance dans l'entreprise. Les dirigeants peuvent dans certaines périodes de l'année négliger ou ne pas accorder de l'importance aux pratiques humaines, plus précisément dans la période fiscale ou aussi quand il y a moins de retour sur investissement dans certains projets.

L'introduction des pratiques psychologiques en intégrant une politique qui promeut la motivation, le sentiment d'appartenance, indicateurs dits sociaux tels que le bien-être ou le climat social dans les tableaux de bord n'était pas facile dans les entreprises ou la communication verticale domine.

Certains psychologues confirment qu'ils étaient dans des situations difficiles quand il s'agit des processus ou des objectifs financiers qui ne les maîtrisent pas correctement. Mais ce qui rend les choses plus difficiles c'était la résistance de certains employés qui peuvent percevoir les interventions psychologiques comme une intrusion dans leur vie privée ou un outil de contrôle.

### **Conclusion**

Le travail de recherche a mis à jour le poids de la psychologie dans l'évolution du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion repoussé comme simple outil de mesure et de vigilance, devient, si l'on y intègre l'affectivité et le comportement, un véritable levier d'efficacité organisationnelle durable. L'enquête qualitative réalisée auprès de contrôleurs de gestion et de psychologues a ainsi fait apparaître une tension fondamentale entre un contrôle perçu comme coercitif, donc stressant et générateur de résistance d'un côté, et un contrôle humanisé, basé sur la communication, la reconnaissance, le leadership empathique et produisant motivation, engagement collectif. D'un point de vue théorique, la présente recherche contribue à la littérature sur le contrôle de gestion, en proposant une lecture psychosociale intégrant la psychologie du travail et le leadership empathique. Elle propose d'évoluer le contrôleur de gestion d'un technicien au rôle de médiateur émotionnel entre les enjeux économiques et le bien-être des équipes, en articulant le modèle conceptuel du contrôle humanisé qui propose un cadre inédit associant variables psychologiques, pratiques managériales et performance durable. D'un point de vue managérial, cette recherche amène les entreprises à repenser leurs dispositifs de pilotage en remplaçant l'humain au cœur du contrôle, et à inviter ses dirigeants ainsi que les contrôleurs de gestion à développer leurs compétences relationnelles et émotionnelles, à mettre en place des dispositifs de feedback constructif, et à considérer les indicateurs psychosociaux (climat social, satisfaction, engagement) dans leurs tableaux de bord. Ce repositionnement irait au-delà de la performance, en rendant les affaires plus humaines, favorisant la confiance et améliorant la cohésion organisationnelle. De par sa nature qualitative exploratoire, cette recherche a des limites. Le nombre restreint d'entretiens (dix participants) limite la portée des résultats. Dans le même temps, les données proviennent surtout de trois secteurs d'activité (construction, automobile et paramédical) ce qui limite sans doute la variété des contextes culturels et organisationnels ainsi saisis. Or, la perception du contrôle de gestion

pourrait largement varier selon la taille de l'entreprise, le style de management ou le degré de maturité organisationnelle. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Il serait intéressant tout d'abord d'effectuer une étude comparative intersectorielle visant à tester la transférabilité du modèle de contrôle humanisé aux autres secteurs possibles (secteur public, startups, grandes entreprises industrielles, etc.). Une approche quantitative basée sur un questionnaire inspiré des échelles de Spector (1985) pour la satisfaction au travail et de Deci & Ryan (2000) pour la motivation intrinsèque, pourrait ensuite permettre une validation empirique des relations entre les dimensions psychologiques et la performance organisationnelle. Il semble ainsi opportun d'explorer, enfin, comment les technologies numériques et l'intelligence artificielle influencent la mise en œuvre du contrôle humanisé, en matière de suivi du bien-être bien sûr, mais aussi de communication participative. Finalement, cette étude met en lumière le fait que le contrôle de gestion de demain ne se résumera pas seulement à des chiffres précis, mais également à un travail de compréhension des émotions qui sous-tendent ces chiffres. Ce contrôle humanisé se présente donc comme une nouvelle voie du management contemporain, la rationalité économique étant mise au service de l'intelligence émotionnelle pour établir un nouvel équilibre, durable celui-là, entre performance et satisfaction collective. C'est cette juste articulation entre logique et humanité qui assurera la performance de demain.

### Références bibliographiques

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2019). *Behavioral aspects of management control: The role of accounting in the organization*. Routledge.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 45–67.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education, 112–138.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398.
- Bouquin, H. (2001). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, 18–35.
- Boyatzis, R. E. (2018). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11–28.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31.
- Dingsøyr, T., Moe, N. B., & Şahin, M. (2012). Agile project management: From agile teams to agile organizations. *IEEE Software*, 29(5), 26–32.
- Ducret, G. (n.d.). *Outil 15. Le budget prévisionnel*, 54–55.
- Flamholtz, E. G., & Das, T. K. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 35–59.
- Goleman, D. (2020). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound.
- Hall, M. (2016). Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 63–75.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hilmi, Y., & Kaizar, C. (2023). *Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale*.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, 52–90.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Psychology Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson, 198–223.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, 102–128.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.