



## Modèle intégratif pour optimiser la performance organisationnelle via le contrôle de gestion social et le système d'information des ressources humaines

### Integrative Model to Optimize Organizational Performance Through Social Management Control and Human Resources Information System

MIRDASSE Samir

Université Ibn Zohr Agadir, Maroc.

---

#### Informations sur l'article

#### Résumé

##### Mots-Clés :

Performance organisationnelle ;  
Contrôle de gestion social ;  
Système d'information des ressources humaines (SIRH) ;  
Automatisation des processus RH ;  
Engagement des employés

##### JEL :

M12 ; M15 ; M54 ; L25 ; O15

Cet article présente un modèle conceptuel intégratif pour optimiser le management de la performance organisationnelle en s'appuyant sur deux dimensions explicatives principales : le contrôle de gestion social et les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH). Bien que la recherche sur la performance organisationnelle soit abondante, les interactions entre les dimensions technologique et humaine demeurent peu explorées. Ce cadre repose sur des théories liées à la gestion de la performance, l'automatisation des processus RH, et la gestion du bien-être et de l'engagement des employés. L'étude analyse l'influence conjointe du contrôle de gestion social et des SIRH sur deux éléments clés : la productivité organisationnelle et la rétention des talents. Basée sur une revue approfondie de la littérature, elle montre que l'automatisation des processus RH et le suivi des performances, tout en améliorant l'efficacité, doivent être complétés par des pratiques sociales favorisant l'engagement des employés pour garantir une performance optimale. En conclusion, l'article propose une intégration harmonieuse des outils technologiques et des pratiques sociales, tout en soulignant le besoin de recherches empiriques pour valider ces résultats.

---

#### Article Info

#### Abstract

##### Keywords:

Organizational performance;  
Social management control;  
Human resource information system (HRIS);  
HR process automation;  
Employee engagement

Received 30 December 2024

Accepted 18 February 2025

This article presents an integrative conceptual model aimed at optimizing organizational performance management by focusing on two main explanatory dimensions: social management control and human resource information systems (HRIS). While research on organizational performance is abundant, the interactions between technological and human dimensions remain underexplored. This framework is based on theories related to performance management, process automation in HR, and the management of employee well-being and engagement. The study examines the joint influence of social management control and HRIS on two key aspects: organizational productivity and talent retention. Drawing on an extensive literature review, it highlights that while process automation and performance tracking enhance efficiency, they must be complemented by social practices fostering employee engagement to ensure optimal performance. In conclusion, the article advocates for a harmonious integration of technological tools and social management practices while emphasizing the need for empirical studies to validate these findings in various organizational contexts.

---

<sup>1</sup> Corresponding author. E-mail address : [samir.mirdasse@edu.uiz.ac.ma](mailto:samir.mirdasse@edu.uiz.ac.ma)

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24143>

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

## Introduction

Dans un environnement économique en constante mutation, marqué par la transformation digitale et la recherche de compétitivité, le management de la performance organisationnelle (MPO) est devenu un impératif stratégique pour les entreprises. Cette transformation nécessite une réorganisation profonde des systèmes de gestion, notamment à travers l'intégration des nouvelles technologies et le développement de pratiques sociales optimisant le bien-être des employés. En effet, le MPO ne se limite plus à l'évaluation de la productivité, mais s'étend à des dimensions plus larges, telles que la rétention des talents, la satisfaction des employés, et leur engagement. Ces aspects sont influencés par des outils comme le contrôle de gestion social (CGS) et les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) (Maamari & Osta, 2021 ; Savitri & al., 2024 ; Shakir & al., 2024 ; Yona & Meilani, 2024).

Le contrôle de gestion social, mesuré principalement par le bien-être et l'engagement des employés, s'impose comme une dimension centrale du MPO. Les politiques et pratiques sociales au sein des entreprises créent un environnement de travail propice à la satisfaction et à la motivation des employés, ce qui renforce la productivité et la rétention des talents (Jena & Nayak, 2023 ; Pratomo & al., 2023 ; Shah & al., 2024 ; Sypniewska & al., 2023). Des études récentes soulignent que des employés engagés et satisfaits contribuent non seulement à la performance financière de l'entreprise, mais aussi à l'innovation (Aubouin-Bonnaventure & al., 2024 ; Ferreira & al., 2023 ; Sypniewska & al., 2023 ; Zahrani, 2024a).

D'un autre côté, les SIRH jouent un rôle crucial en automatisant les processus RH et en facilitant la gestion des talents. Ces systèmes permettent aux entreprises de collecter et d'analyser des données relatives aux employés afin de prendre des décisions plus éclairées concernant la gestion de la performance. Cela se traduit par une meilleure allocation des ressources humaines (RH) et une optimisation des processus de gestion (Alzoraiki & al., 2024 ; Kiu & Chan, 2024 ; Madhumita & al., 2024 ; Tyoso & al., 2024). Les travaux de Halid et al. (2022), ainsi que ceux de Kumah et al. (2024) ; Mohamed et al. (2022) et Nawaz et al. (2024), ont démontré que l'automatisation des processus RH réduit les tâches répétitives, améliore l'efficacité, et permet un suivi précis des performances, aidant ainsi à identifier les lacunes dans la productivité des employés.

Ainsi, les interactions entre le CGS, les SIRH et le management de la performance organisationnelle, et leurs influences mutuelles, constituent le cœur de cette recherche. Ce cadre conceptuel examine comment les entreprises peuvent harmoniser leurs pratiques sociales et leurs outils technologiques pour optimiser la performance organisationnelle, mesurée notamment par la productivité et la rétention des talents.

Face à l'évolution des pratiques de gestion, les entreprises se trouvent confrontées à la nécessité d'intégrer de manière cohérente le CGS et le SIRH pour maximiser leur performance organisationnelle. Comment, dans ce contexte, les entreprises peuvent-elles optimiser leur MPO en combinant à la fois un CGS efficace et un SIRH performant ?

Plus spécifiquement, cette recherche propose les trois sous-questions suivantes pour explorer ces interactions :

- ❖ QR1 : Comment le CGS, à travers le bien-être et l'engagement des employés, influence-t-il le MPO ?
- ❖ QR2 : Quel est l'impact du SIRH sur l'amélioration des performances organisationnelles en termes de productivité et de rétention des talents ?
- ❖ QR3 : Comment l'interaction entre le CGS et le SIRH contribue-t-elle à la performance globale des entreprises ?

Ces questions guideront l'analyse et la discussion de cette recherche théorique.

L'objectif principal de cette recherche est de développer un modèle conceptuel intégratif visant à expliquer le MPO à travers deux dimensions explicatives : le CGS et le SIRH. Ce modèle explore l'influence de ces deux dimensions sur la productivité et la rétention des talents.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- ❖ Démontrer l'impact du bien-être et de l'engagement des employés sur la performance organisationnelle.
- ❖ Analyser le rôle du SIRH dans l'automatisation des processus RH et le suivi des performances, et son influence sur la performance organisationnelle.
- ❖ Proposer un cadre théorique permettant de comprendre les interactions entre le CGS et le SIRH dans le MPO.

Cette recherche repose sur une approche théorique fondée sur une revue de littérature systématique et analytique. L'objectif est de structurer les connaissances existantes afin d'élaborer un modèle conceptuel intégratif expliquant le management de la performance organisationnelle (MPO) à travers le contrôle de gestion social (CGS) et les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH).

Dans un premier temps, une revue approfondie des travaux scientifiques a été réalisée en mobilisant des bases de données indexées (Scopus, Web of Science, et Google Scholar) afin d'identifier les contributions majeures sur les relations entre le CGS, les SIRH et le MPO. Les critères de sélection des articles incluent leur pertinence par rapport aux concepts étudiés, leur impact scientifique (facteur d'impact des revues), ainsi que leur ancrage dans des cadres théoriques éprouvés en gestion et en sciences organisationnelles.

Ensuite, une analyse critique des articles retenus a permis de dégager les variables clés associées aux trois dimensions du modèle conceptuel. Le CGS est ainsi mesuré à travers le bien-être et l'engagement des employés, tandis que les SIRH sont analysés sous l'angle de l'automatisation des processus RH et du suivi des performances. La performance organisationnelle est quant à elle appréhendée par la productivité et la rétention des talents.

Sur la base de ces résultats, un modèle conceptuel a été construit en intégrant ces dimensions et en formulant des hypothèses de recherche spécifiques. Ces hypothèses sont fondées sur des cadres théoriques reconnus, notamment la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991) et la théorie de la motivation au travail (Deci & Ryan, 2000).

Enfin, cette étude étant de nature théorique, elle ouvre des perspectives pour des validations empiriques ultérieures, qui pourraient être menées via des études quantitatives ou qualitatives selon les contextes organisationnels.

Cet article est structuré en cinq parties principales. Après cette introduction, une revue de la littérature explorera les recherches existantes sur le CGS, les SIRH, et leur impact sur la performance organisationnelle. Ensuite, le cadre conceptuel de la recherche sera présenté, exposant les variables clés et leurs interactions. Le modèle conceptuel proposé sera développé dans la section suivante, avec des hypothèses de recherche fondées sur la littérature existante. Enfin, la conclusion récapitulera les principaux résultats, analysera le modèle conceptuel, identifiera les limitations de cette approche, et proposera des recommandations pour de futures recherches tout en soulignant les implications managériales et scientifiques.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. Concept de management de performance organisationnelle**

Le management de la performance organisationnelle (MPO) représente un processus fondamental dans les organisations modernes, visant à aligner les objectifs individuels et collectifs avec la stratégie globale de l'entreprise. Il s'agit d'une approche systématique pour améliorer l'efficacité organisationnelle en mesurant, surveillant et optimisant les performances à différents niveaux, de l'individu à l'ensemble de l'organisation. Kaplan et Norton (1996) ont popularisé ce concept avec l'introduction du Balanced Scorecard, une méthode qui intègre des indicateurs de performance financiers et non financiers pour offrir une vue d'ensemble plus complète et nuancée des résultats organisationnels. Ce cadre de gestion a permis aux entreprises de mieux comprendre les relations entre les différentes dimensions de la performance, telles que les processus internes, l'apprentissage organisationnel, et les perspectives des clients (Bshayreh & al., 2024 ; Pejić Bach & al., 2023 ; Rahayu & al., 2023).

En parallèle, la littérature sur le MPO a évolué pour inclure diverses approches et méthodologies.

Les recherches menées par Kravariti et al. (2023) ainsi que celles de Maley et al. (2024) et Shah et al. (2024) ont mis en évidence que le MPO ne se limite pas à une simple évaluation des performances individuelles, mais englobe également la gestion des talents, le développement des compétences, et l'établissement d'une culture d'amélioration continue. Leur travail insiste sur l'importance d'une approche holistique qui combine à la fois des évaluations quantitatives (comme les KPI) et qualitatives (telles que les retours d'expérience et les compétences comportementales) pour une évaluation plus complète de la performance. Cependant, malgré l'adoption croissante de ces modèles, certaines lacunes persistent dans l'intégration des dimensions humaines et sociales, souvent négligées dans les approches purement techniques et quantitatives. Ces lacunes révèlent un besoin pressant de nouvelles recherches pour intégrer ces aspects dans un cadre conceptuel plus complet.

En outre, Bourne et al. (2000) ont développé un modèle d'évaluation de la performance qui met en évidence l'importance de la dynamique des systèmes de performance. Ils soulignent que les organisations doivent adapter continuellement leurs systèmes de mesure de la performance pour refléter les changements dans l'environnement externe et interne. Leur recherche met en évidence la nécessité d'un système flexible et réactif qui peut évoluer avec les besoins de l'organisation. Pourtant, même ce modèle, bien qu'innovant, ne parvient pas à pleinement intégrer la complexité des interactions humaines et sociales au sein des organisations, ce qui laisse un champ d'exploration pour l'élaboration de modèles conceptuels qui englobent ces dimensions critiques. La comptabilité analytique est un outil indispensable pour le contrôle de gestion. Elle fournit des informations précieuses qui permettent aux entreprises de suivre et d'optimiser leurs coûts, d'analyser leurs performances financières et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

## **1.2. Contrôle de gestion social**

Le contrôle de gestion social (CGS) est un domaine émergent qui reconnaît la nécessité d'une gestion équilibrée des RH en prenant en compte les dimensions sociales et éthiques de la performance organisationnelle. Contrairement au contrôle de gestion traditionnel, qui se concentre principalement sur les aspects financiers et opérationnels, le CGS met l'accent sur la création d'une valeur ajoutée sociale au sein des organisations. Bouquin (2010) définit le CGS comme un ensemble de pratiques visant à surveiller, évaluer et améliorer le bien-être des employés, la responsabilité sociale de l'entreprise, ainsi que d'autres aspects sociaux qui influencent la performance globale.

L'évolution du CGS est largement motivée par la reconnaissance croissante de l'importance des facteurs humains dans la réussite organisationnelle. Les études réalisées par Awadallah (2024) ; Grillo et al. (2024) ; Hana et Ridha (2023) ; Khamaiseh et al (2024) et Mintzberg (1983) ont soutenu que les organisations ne peuvent pas se permettre d'ignorer les aspects sociaux et humains, car ceux-ci sont souvent des déterminants cruciaux de la performance à long terme. Le CGS propose ainsi une approche plus inclusive, où les indicateurs de performance financière sont complétés par des indicateurs sociaux, tels que la satisfaction des employés, leur engagement, et leur développement professionnel.

Cependant, malgré les avancées théoriques, le CGS reste sous-développé par rapport aux approches de contrôle plus traditionnelles (Mancini & al., 2016). Une des critiques majeures des modèles existants est qu'ils tendent à traiter les aspects sociaux de manière superficielle, sans intégrer pleinement la complexité et la diversité des expériences humaines au sein des organisations (Berry & al., 2009 ; Greenwald, 2007). Les recherches de Waerness et al. (2023) ont révélé que les modèles actuels échouent souvent à capturer les dynamiques de pouvoir, les relations informelles, et les dimensions culturelles qui influencent fortement la manière dont les employés perçoivent et réagissent aux pratiques de gestion. Cette lacune souligne le besoin de recherches supplémentaires pour développer des modèles plus robustes et nuancés, capables de refléter la réalité complexe des interactions sociales dans les organisations contemporaines.

En outre, l'intégration du CGS dans le cadre plus large du MPO reste un défi majeur. Alors que de nombreuses organisations commencent à reconnaître l'importance de ces aspects, il manque

encore un cadre théorique unifié qui intègre pleinement les dimensions sociales et humaines dans le processus global de gestion de la performance. Ce défi offre une opportunité de recherche pour développer des modèles conceptuels intégratifs qui non seulement prennent en compte ces dimensions, mais les placent au cœur des stratégies de gestion de la performance.

### **1.3. Systèmes d'information des ressources humaines (SIRH)**

Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) ont transformé la manière dont les organisations gèrent leurs RH, passant d'une approche administrative à une approche stratégique centrée sur l'efficacité, l'agilité et l'innovation. Ces systèmes permettent non seulement de gérer les données relatives aux employés, mais aussi de soutenir des fonctions clés telles que le recrutement, la formation, la gestion des performances, et la planification des talents. Selon Halid et al. (2024) et Hendrickson (2003), les SIRH sont devenus des outils indispensables pour la gestion moderne des ressources humaines, offrant des solutions technologiques pour automatiser les tâches routinières et améliorer la précision des données.

L'évolution des SIRH a également permis une meilleure intégration des processus RH avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Les travaux de Batra et Patil (2023), Lengnick-Hall et Moritz (2003), ainsi que Saputri et al. (2024), démontrent que les SIRH jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la prise de décision stratégique en fournissant des données en temps réel, facilitant ainsi une meilleure planification des RH. De plus, ces systèmes contribuent à une gestion plus efficace des talents en permettant aux organisations de suivre et d'évaluer les compétences, les performances, et le potentiel de leurs employés de manière plus systématique et cohérente.

Cependant, malgré les nombreux avantages des SIRH, leur potentiel est encore sous-exploité dans de nombreuses organisations, en particulier en ce qui concerne leur intégration avec les pratiques de MPO et de CGS (Kumar, 2013). Un des défis majeurs est la résistance au changement et la difficulté d'intégrer les SIRH dans les processus de gestion existants (Saputri & al., 2024). De plus, il existe un manque de modèles théoriques robustes qui expliquent comment les SIRH peuvent être utilisés pour soutenir non seulement la gestion administrative, mais aussi les aspects plus qualitatifs du MPO, tels que le développement du leadership, l'innovation organisationnelle, et la gestion des relations humaines (Akoyo & Muathe, 2017).

En conclusion, bien que les SIRH aient le potentiel de transformer la gestion des ressources humaines (GRH) en une fonction véritablement stratégique, il reste beaucoup à faire pour les intégrer pleinement dans les cadres de MPO. Les recherches futures devront se concentrer sur le développement de modèles conceptuels qui unifient les SIRH avec les pratiques de CGS, offrant ainsi une approche plus holistique et intégrée du MPO.

## **2. Cadre conceptuel de la recherche**

### **2.1. Fondements théoriques**

Le cadre conceptuel de cette étude repose sur une combinaison de plusieurs théories essentielles qui permettent de comprendre les dynamiques complexes entre le MPO, le CGS, et les SIRH. En premier lieu, la théorie des ressources et des compétences Barney (1991) propose que la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel réside dans ses ressources uniques, notamment ses RH. Les SIRH sont des outils puissants pour renforcer les capacités organisationnelles en offrant une gestion plus efficace de la performance des employés, facilitant ainsi la mise en place de stratégies adaptées aux compétences spécifiques de l'entreprise. Dans cette optique, les SIRH agissent comme des facilitateurs de la performance, non seulement en automatisant les processus administratifs, mais également en permettant une meilleure exploitation des données concernant les employés, leur engagement, et leur productivité.

De plus, la théorie de l'agence Jensen et Meckling (1979) apporte un éclairage précieux sur les mécanismes de contrôle au sein des organisations. Cette théorie met en lumière l'importance de mettre en place des dispositifs qui permettent de gérer les relations entre les différents acteurs de l'entreprise, en particulier entre les managers et les employés, afin de réduire les coûts d'agence liés aux divergences d'intérêts. Dans ce cadre, le CGS apparaît comme une solution pertinente,

puisqu'il s'intéresse aux dimensions humaines et sociales du contrôle. Il permet ainsi de répondre à des problématiques d'alignement des objectifs entre les employés et la direction, en intégrant des indicateurs sociaux tels que la satisfaction au travail ou le bien-être, ce qui complète efficacement les approches traditionnelles centrées sur les résultats financiers.

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes Freeman (1984) joue un rôle central dans la construction de ce cadre conceptuel, en élargissant la notion de performance organisationnelle au-delà des indicateurs purement financiers. Selon cette théorie, les organisations doivent considérer les attentes de toutes leurs parties prenantes, y compris les employés, comme des acteurs essentiels à leur succès. Le CGS se positionne ici comme un levier permettant de répondre aux besoins et attentes des parties prenantes internes, en créant un cadre de travail favorable à l'épanouissement des employés et à l'optimisation de leur performance. Les SIRH, en tant qu'outils technologiques sophistiqués, permettent d'intégrer ces indicateurs sociaux au sein des processus de gestion, facilitant ainsi une meilleure prise de décision à l'échelle organisationnelle.

Les modèles théoriques existants, tels que le Tableau de Bord Prospectif proposé par Kaplan et Norton (1996), offrent une approche équilibrée pour la mesure de la performance, incluant des perspectives financières, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Cependant, bien que ce modèle soit largement utilisé, il présente des limitations lorsqu'il s'agit d'intégrer pleinement les aspects sociaux du MPO. En particulier, l'accent mis sur les indicateurs financiers et opérationnels peut détourner l'attention des dynamiques sociales internes à l'organisation, telles que le bien-être des employés ou leur engagement. Le CGS et les SIRH peuvent donc combler cette lacune en fournissant des outils et des mécanismes permettant d'intégrer ces dimensions dans la stratégie de performance globale.

## **2.2. Concepts clés et définition des termes**

Le MPO est ici défini comme un processus continu, dynamique, et itératif visant à optimiser la contribution des employés aux objectifs organisationnels, tout en assurant leur développement professionnel et leur satisfaction au travail (Armstrong & Taylor, 2023). Ce concept dépasse les simples évaluations de performance annuelles et inclut l'ensemble des mécanismes de gestion qui permettent d'aligner les performances individuelles et collectives avec la stratégie globale de l'organisation. Le MPO s'intéresse donc non seulement aux résultats obtenus par les employés, mais aussi aux processus mis en place pour atteindre ces résultats, ainsi qu'aux conditions de travail qui influencent directement leur capacité à performer. Dans ce contexte, les SIRH jouent un rôle central en automatisant et en optimisant la gestion des processus liés à la performance, tels que l'évaluation, la formation, et le suivi des objectifs.

Le CGS est un concept relativement nouveau qui met l'accent sur la gestion des dimensions humaines et sociales de la performance dans les organisations. Contrairement aux approches traditionnelles du contrôle de gestion, qui se concentrent principalement sur les résultats financiers et opérationnels, le CGS cherche à intégrer des indicateurs sociaux tels que le bien-être des employés, leur engagement, et leur satisfaction au travail (Casini & al., 2018 ; Dorta-Afonso & al., 2023 ; Ho & Kuvaas, 2020). Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte actuel où les organisations reconnaissent de plus en plus l'importance de la responsabilité sociale et du développement durable, non seulement vis-à-vis des parties prenantes externes, mais également en ce qui concerne leurs propres employés. En intégrant ces dimensions sociales dans les pratiques de gestion, le CGS contribue à la création d'un environnement de travail plus inclusif et performant.

Les SIRH, quant à eux, sont des plateformes technologiques conçues pour gérer et automatiser les processus RH, tout en permettant une collecte et une analyse sophistiquées des données relatives aux employés (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Les SIRH ont évolué d'outils purement administratifs vers des systèmes intégrés capables de soutenir la prise de décision stratégique en matière de gestion des talents, de développement des compétences, et d'optimisation de la performance organisationnelle. Grâce à leur capacité à traiter de grandes quantités de données, les

SIRH facilitent la gestion des indicateurs sociaux et des données de performance, permettant ainsi aux responsables RH et aux managers d'obtenir une vision complète et en temps réel de la performance des employés. Ces systèmes jouent un rôle fondamental dans la transformation des pratiques de gestion en offrant des solutions plus flexibles, agiles, et centrées sur les besoins des employés.

Ces concepts clés, une fois clarifiés, permettent de poser les fondations théoriques nécessaires à l'élaboration du modèle conceptuel proposé dans la suite de l'étude. Le MPO, le CGS, et les SIRH, en tant que concepts complémentaires, offrent une approche intégrée pour l'optimisation de la performance organisationnelle, tout en tenant compte des enjeux humains et technologiques.

### **3. Modèle conceptuel proposé**

#### **3.1. Description du modèle conceptuel**

Le modèle conceptuel proposé repose sur une approche intégrative qui combine le MPO, le CGS, et les SIRH, afin d'optimiser les performances organisationnelles tout en tenant compte des dimensions humaines et sociales. Ce modèle propose que les systèmes technologiques, tels que les SIRH, servent de leviers pour améliorer non seulement la performance opérationnelle des employés, mais aussi leur bien-être et leur satisfaction au travail, deux éléments cruciaux dans l'ère actuelle des RH stratégiques (Bondarouk & Ruël 2013 ; Pea-Assounga & Sibassaha, 2024 ; Persson & Wallo, 2024). En effet, dans les organisations contemporaines, l'évaluation de la performance doit aller au-delà des indicateurs financiers traditionnels BEN DAHHANE et al. (2024) en intégrant des mesures sociales et humaines, afin de répondre aux nouvelles attentes des parties prenantes et des employés.

Le modèle se compose de trois principaux blocs interreliés qui fonctionnent en synergie. Le premier élément clé est représenté par les SIRH, qui constituent la plateforme technologique au cœur du modèle. Les SIRH automatisent les processus RH tout en facilitant une gestion efficace des données, améliorant ainsi la prise de décision. Ces systèmes capturent des informations critiques sur les employés, notamment sur leurs performances individuelles et collectives, leurs niveaux de compétence, ainsi que des indicateurs sociaux tels que la satisfaction, l'engagement ou le bien-être au travail (Ammupriya & Subrahmanyam, 2023 ; Yona & Meilani, 2024 ; Zahrani, 2024b). Cette capacité à traiter un grand volume de données complexes permet aux responsables RH et aux managers de disposer d'une vision plus précise et en temps réel des dynamiques internes de l'organisation, ce qui facilite une gestion proactive des talents et des performances. En intégrant ces fonctionnalités, les SIRH deviennent des outils stratégiques pour aligner les RH avec les objectifs de performance de l'organisation.

Le deuxième composant de ce modèle est le CGS, qui se distingue des approches traditionnelles de contrôle centrées sur les résultats financiers en s'intéressant aux aspects humains du contrôle (Nielsen & Al., 2018 ; Vărzaru, 2017). Le CGS introduit des indicateurs qui mesurent le bien-être des employés, leur satisfaction professionnelle, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des dimensions qui jouent un rôle déterminant dans la performance individuelle et collective des équipes. En intégrant ces éléments dans le cadre de gestion, les organisations peuvent non seulement améliorer la productivité de leurs employés, mais aussi renforcer leur engagement et réduire les taux de turnover. Ce contrôle social repose sur l'idée que la performance ne peut être durable que si les conditions de travail permettent aux employés de s'épanouir, en créant un environnement de travail qui valorise leur contribution, leur créativité et leur bien-être.

Enfin, le troisième pilier de ce modèle est le MPO, un processus itératif et dynamique qui vise à aligner les objectifs des employés avec ceux de l'organisation, tout en assurant le développement continu des compétences et l'engagement des salariés (Chatterjee, 2023 ; Madhumita & al, 2024 ; Singh, 2012). Le MPO ne se limite pas à une évaluation annuelle ou à la fixation d'objectifs quantitatifs. Il s'agit d'un processus continu qui inclut la gestion des feedbacks, la formation, et l'accompagnement des employés tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise. Le modèle

proposé ici intègre non seulement des indicateurs de performance traditionnels, tels que la productivité et les résultats financiers, mais également des indicateurs plus qualitatifs, tels que l'engagement, l'innovation, ou la capacité d'apprentissage des employés. En adoptant une approche aussi large de la performance, les managers sont en mesure de mieux accompagner les employés, de personnaliser les stratégies de développement, et d'optimiser les résultats à long terme, tant au niveau individuel que collectif.

La synergie entre ces trois composants – SIRH, CGS, et MPO – permet de créer un modèle qui offre une vue plus complète et plus équilibrée de la performance organisationnelle. Les SIRH fournissent les données et les outils nécessaires pour suivre et analyser en temps réel les indicateurs sociaux et de performance. Le CGS, quant à lui, introduit des mécanismes de contrôle qui prennent en compte les dimensions humaines et sociales du travail. Enfin, le MPO permet de traduire ces informations en actions concrètes qui visent à aligner les performances individuelles avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce modèle conceptuel propose donc une approche intégrée qui permet d'optimiser la performance organisationnelle tout en prenant en compte les attentes sociales et technologiques des employés et des parties prenantes.

### **3.2. Variables du modèle conceptuel et hypothèses de la recherche**

Pour développer une explication cohérente et logique du modèle conceptuel, il est essentiel de mobiliser des références bibliographiques qui illustrent comment les variables explicatives et celles à expliquer ont été traitées dans la littérature. Ce travail permet de justifier théoriquement la construction du modèle et de montrer son ancrage dans les travaux précédents.

#### **3.2.1. Explication et justification du modèle conceptuel**

##### **❖ Dimensions et variables explicatives**

Le modèle conceptuel intègre deux dimensions explicatives centrales – le CGS et les SIRH – qui interagissent pour soutenir le MPO. Ces deux dimensions jouent un rôle clé dans la gestion moderne des performances organisationnelles, car elles se complètent mutuellement. Plusieurs études ont souligné l'importance des facteurs humains et technologiques dans l'optimisation des performances organisationnelles.

Le CGS intègre des aspects sociaux dans l'évaluation des performances, en complément des indicateurs financiers traditionnellement utilisés (Lüdeke-Freund & Schaltegger, 2018 ; Schaltegger & Lüdeke-Freund, 2011). De son côté, les SIRH apportent un soutien technologique aux pratiques RH en automatisant les processus et en permettant une prise de décision plus informée grâce à l'analyse des données RH (Abuhantash, 2023 ; Halid & al., 2022 ; Zahrani, 2024b). L'intégration de ces deux dimensions est essentielle pour optimiser le MPO, car elle allie technologie et gestion humaine (Mirdasse, 2024a ; Shakir & al., 2024 ; Singh, 2024).

##### **• Bloc 1 : Le CGS**

Le CGS repose sur l'idée que les variables sociales, comme le bien-être et l'engagement des employés, doivent être intégrées dans les mécanismes de gestion pour améliorer la performance globale (Olatoye & al., 2023 ; Priya & al., 2023). Plusieurs études ont mis en évidence l'impact du bien-être au travail sur la productivité, notamment en réduisant l'absentéisme et en augmentant la rétention des talents (Gelencsér & al., 2023 ; Rubio-Andrés & al., 2022 ; Ryan & Deci., 2000). De plus, l'engagement des employés est un prédicteur clé des performances à long terme, car il augmente la motivation intrinsèque à atteindre les objectifs organisationnels (Gupta & Sharma, 2016 ; Hoxha & Ramadani, 2024 ; Khan & Iqbal, 2013).

##### **• Bloc 2 : SIRH**

Les SIRH constituent le second pilier du modèle conceptuel. Ils jouent un rôle central dans l'optimisation de la gestion des performances par l'automatisation des processus RH et l'analyse des données. Comme le soulignent Lengnick-Hall et Moritz (2003) ; Panjaitan (2023) et Saputri et al. (2024), les SIRH permettent une gestion plus efficace des informations RH, réduisant les erreurs et augmentant la rapidité des processus.

En automatisant les processus RH et en facilitant le suivi des performances individuelles et collectives, les SIRH offrent aux managers une vision objective et en temps réel des dynamiques

internes. Cette automatisation permet également d'ajuster les stratégies RH en fonction des données disponibles et de gérer les talents de manière proactive.

#### ❖ **Dimension et variables à expliquer**

##### • **Bloc 3 : MPO**

Le MPO est la variable à expliquer dans ce modèle. Il représente l'objectif ultime du modèle conceptuel et est défini comme un processus dynamique visant à aligner les performances individuelles avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Armstrong & Taylor, 2023 ; Brudan & al., 2023 ; Mirdasse, 2024a ; Sherafat & Khaef Elahi, 2018). Ce processus inclut non seulement la productivité et la rétention des talents, mais aussi l'innovation et la capacité des employés à s'adapter aux objectifs de l'entreprise.

#### 3.2.2. **Conclusion de la construction du modèle**

En résumé, le modèle conceptuel repose sur une combinaison des dimensions sociales (CGS) et technologiques (SIRH) pour optimiser le MPO. Le CGS, en intégrant le bien-être et l'engagement des employés, et les SIRH, en automatisant les processus RH et en facilitant le suivi des performances, jouent des rôles complémentaires pour améliorer la productivité, la rétention des talents et la compétitivité des organisations (Gelencsér & al., 2023 ; Prokopenko & Zhosan, 2023 ; Rubio-Andrés & al., 2022).

#### 3.2.3. **Définition des variables du modèle conceptuel**

##### ❖ **Variables de la dimension 1 : CGS**

##### • **Bien-être des employés**

Le bien-être des employés représente un état de satisfaction physique, psychologique et sociale au travail. Il inclut des dimensions telles que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la santé mentale et émotionnelle, ainsi que la perception de l'environnement de travail. Selon Ryan et Deci (2000), le bien-être est un facteur essentiel à la motivation intrinsèque des employés, car un environnement de travail qui favorise l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale améliore la performance individuelle et organisationnelle. Des pratiques de gestion sociale axées sur le bien-être des employés renforcent la satisfaction, réduisent le stress et favorisent la rétention (Deci & al., 2001).

##### • **Engagement des employés**

L'engagement des employés est défini comme l'attitude positive et l'attachement émotionnel des employés envers leur organisation, qui se traduit par une motivation accrue à atteindre les objectifs organisationnels. Kahn (1990) décrit l'engagement comme l'état dans lequel les employés investissent physiquement, cognitivement et émotionnellement dans leur travail. Un haut niveau d'engagement est lié à une augmentation de la productivité, une meilleure satisfaction au travail et une réduction du turnover (Saks, 2006, 2022). Des pratiques de gestion sociale efficaces, incluant des politiques de soutien, de reconnaissance et d'autonomisation, sont essentielles pour renforcer cet engagement.

##### ❖ **Variables de la dimension 2 : SIRH**

##### • **Automatisation des processus RH**

L'automatisation des processus RH désigne l'utilisation de logiciels pour gérer et exécuter des tâches administratives répétitives, telles que la gestion des paies, des congés, et les procédures de recrutement. Lengnick-Hall et Moritz (2003) et Mirdasse (2024b) soutiennent que les SIRH permettent d'éliminer les erreurs humaines, d'améliorer la rapidité des processus et de libérer des ressources pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. En permettant aux responsables RH de se concentrer sur des fonctions stratégiques telles que la gestion des talents et l'innovation organisationnelle, l'automatisation contribue à une gestion plus proactive des ressources humaines.

- **Suivi des performances**

Le suivi des performances fait référence aux fonctionnalités des SIRH qui permettent de surveiller et d'évaluer le rendement des employés de manière continue. Shakir et al., (2024) soulignent que les outils de gestion de la performance fournis par les SIRH facilitent la collecte de données sur les employés, permettant des évaluations plus objectives et informées. De plus, ces outils contribuent à identifier les forces et les faiblesses des employés, à planifier des formations et à suivre leur progression. Le suivi en temps réel et la transparence offerts par ces systèmes augmentent la responsabilisation et l'implication des employés dans leur propre développement (Manroop & al., 2024 ; Strohmeier, 2007).

- ❖ **Variable de la dimension 3 (Variable à expliquer) : MPO**

- **Productivité organisationnelle**

La productivité organisationnelle mesure la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs avec une utilisation efficace et optimale des ressources. Kaplan et Norton (1996), à travers leur concept de "Tableau de Bord Prospectif", soulignent que la productivité est un indicateur clé de la performance globale. Elle est influencée par divers facteurs, notamment l'efficacité des processus internes, l'engagement des employés, et l'innovation organisationnelle. Une organisation productive maximise sa valeur ajoutée tout en minimisant les ressources nécessaires, ce qui se traduit par une compétitivité accrue sur le marché (Drucker, 1999 ; Jensen, 2002).

- **Rétention des talents**

La rétention des talents est la capacité d'une organisation à conserver ses employés clés et à éviter un turnover excessif. Savitri et al. (2024) et Wiblen et al. (2010) expliquent que les SIRH jouent un rôle crucial en offrant des solutions de gestion des carrières et de développement des compétences, permettant ainsi de fidéliser les talents. La rétention des talents est directement liée à la satisfaction des employés, à leur engagement, et à l'efficacité des pratiques de gestion sociale. Les entreprises qui réussissent à retenir leurs talents disposent généralement de programmes de développement, de reconnaissance et de gestion des performances efficaces (Govaerts & al., 2011 ; Marinakou, 2019).

### 3.2.4. Formulation des hypothèses de la recherche

Les hypothèses formulées s'inscrivent dans une logique de recherche visant à explorer les interactions complexes entre le CGS, le SIRH et le MPO. Ces relations, étayées par des références théoriques, permettront de mieux comprendre comment ces dimensions interagissent pour optimiser les performances organisationnelles.

- ❖ **Influence du SIRH sur le CGS**

Le SIRH a pour objectif d'améliorer l'efficacité des processus RH tout en influençant positivement les aspects sociaux de l'organisation. L'intégration de technologies RH dans la gestion sociale permet d'automatiser les processus et d'assurer un suivi précis des performances, ce qui peut impacter le bien-être et l'engagement des employés. Selon Ahmad et al., (2024) et Markova (2012), les SIRH offrent des opportunités d'améliorer les interactions sociales dans l'organisation en réduisant les charges administratives et en favorisant des environnements de travail plus dynamiques.

**H1** : Les SIRH influencent positivement le CGS.

- **Influence de l'automatisation des processus RH sur le CGS**

L'automatisation des processus RH permet de réduire les tâches répétitives et d'améliorer la GRH, créant ainsi un environnement où les employés ressentent un plus grand soutien. Halid et al. (2022) ; Lengnick-Hall et Moritz (2003) et Sarkar (2023) notent que l'automatisation réduit le stress administratif, ce qui permet aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

**H1a** : L'automatisation des processus RH influence positivement le CGS.

- **Influence du suivi des performances sur le CGS**

Les outils de suivi des performances offerts par les SIRH permettent de fournir des retours continus aux employés, renforçant ainsi leur engagement. Selon Blackman et al. (2021) ; Bondarouk et Ruël (2009) ; Khan et al. (2020) ; Subhadarshini et al. (2024) et Wu (2020), le suivi de la performance permet de personnaliser les interventions en matière de gestion sociale et de mieux comprendre les besoins des employés.

**H1b** : Le suivi des performances influence positivement le CGS.

#### ❖ **Influence du contrôle de gestion social sur le MPO**

Le CGS, en se concentrant sur le bien-être et l'engagement des employés, a un impact direct sur la performance organisationnelle. Un environnement de travail favorable et axé sur les besoins des employés peut améliorer la productivité et la rétention des talents. Adinew (2024) ; Bamel et al. (2013) ; Kahn (1990) et Kumar et Sia (2012) soulignent que la gestion sociale améliore la productivité en créant un climat organisationnel plus propice à la motivation des employés.

**H2** : Le CGS influence positivement le MPO.

#### • **Influence du bien-être des employés sur le MPO**

Le bien-être des employés est un déterminant clé de la productivité organisationnelle. Des employés satisfaits sont plus engagés et plus productifs, ce qui contribue à l'amélioration de la performance globale (Anitha, 2014 ; Deci & Ryan, 2012 ; Deci & al., 2017 ; Ryan & Deci, 2000).

**H2a** : Le bien-être des employés influence positivement la performance organisationnelle.

#### • **Influence de l'engagement des employés sur le MPO**

L'engagement des employés favorise la rétention des talents et la productivité. Dhir et Shukla (2019) ; Gupta et Sharma (2016) et Saks (2006) montrent que des employés engagés sont moins susceptibles de quitter l'organisation, améliorant ainsi la stabilité et la performance à long terme.

**H2b** : L'engagement des employés influence positivement la rétention des talents dans l'organisation.

#### ❖ **Influence du SIRH sur le MPO**

Les SIRH, en facilitant la gestion des ressources humaines, contribuent également à l'amélioration de la performance organisationnelle. En automatisant les processus RH et en offrant des outils de suivi de la performance, les SIRH permettent une meilleure allocation des ressources et une productivité accrue (Cascio, 2006 ; Jayasuria & al., 2024 ; Mapuranga & al., 2024).

**H3** : Les SIRH influencent positivement le MPO.

#### • **Influence de l'automatisation des processus RH sur le MPO**

L'automatisation des processus RH permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle en réduisant les erreurs et en optimisant la GRH, ce qui se traduit par une meilleure productivité organisationnelle (Abasaheb & Subashini, 2024 ; Abuhantash, 2023 ; Lengnick-Hall & Moritz, 2003 ; Suwaji & al., 2024).

**H3a** : L'automatisation des processus RH influence positivement la productivité organisationnelle.

#### • **Influence du suivi des performances sur le MPO**

Le suivi des performances des employés à travers les SIRH permet d'optimiser les stratégies de gestion, contribuant à une amélioration continue de la performance organisationnelle. Bondarouk et Ruël (2009) ; Rondeau (2018) et Vrontis et al. (2023) soutiennent que les systèmes de suivi des performances permettent aux gestionnaires d'identifier les domaines d'amélioration.

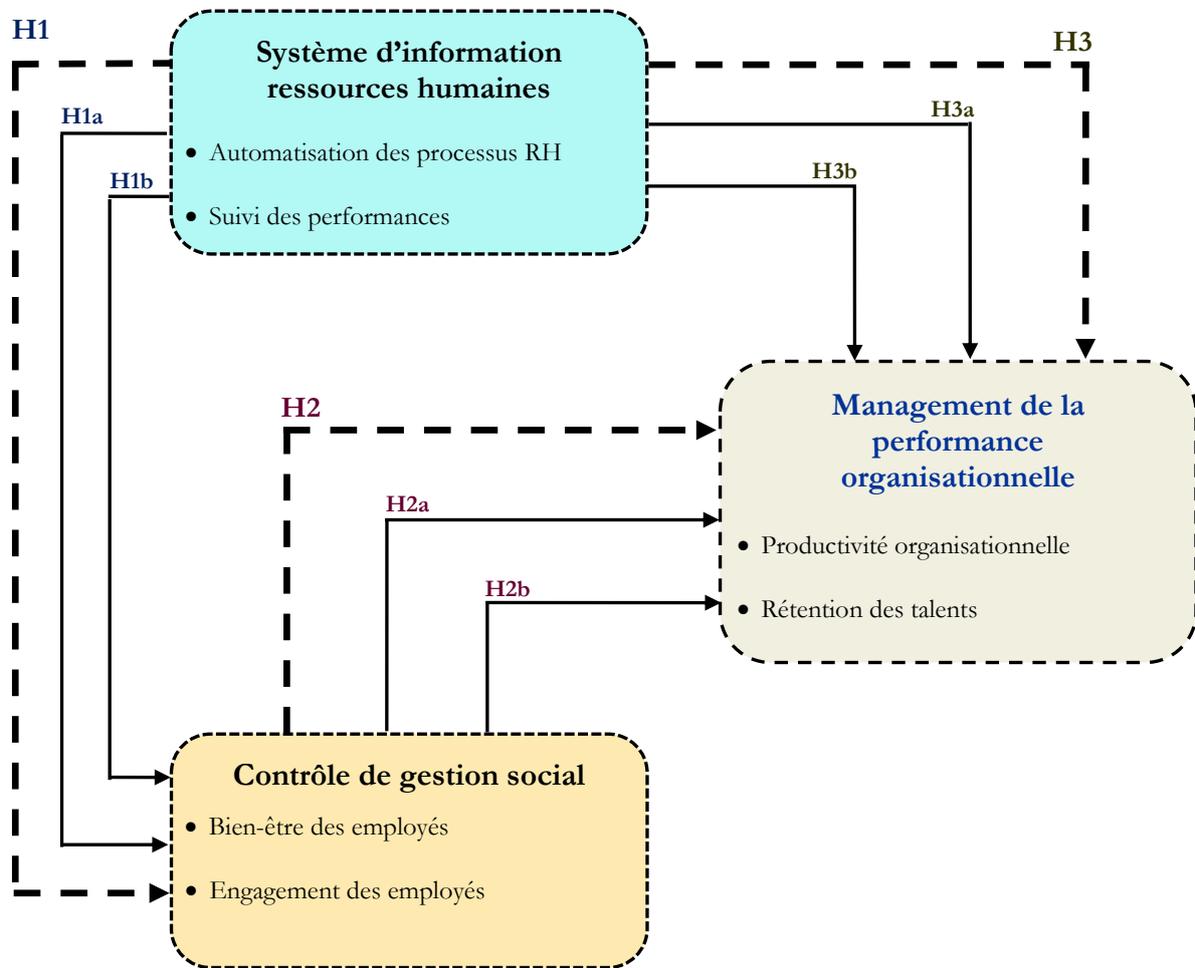
**H3b** : Le suivi des performances influence positivement la rétention des talents et la productivité organisationnelle.

### **3.3. Schéma du modèle conceptuel de la recherche**

Le schéma du modèle conceptuel développé dans cet article théorique vise à mettre en évidence les relations entre le CGS, les SIRH et le MPO. En identifiant les variables clés de chaque dimension et en les associant aux concepts principaux, ce modèle propose une structure analytique pour comprendre l'impact conjoint de ces dimensions sur le MPO. Structuré de manière logique et progressive, ce schéma offre une représentation visuelle des liens entre les

variables explicatives et celles à expliquer, facilitant ainsi la compréhension théorique des interactions. La figure 1 illustre graphiquement ce modèle conceptuel, offrant une vue d'ensemble des relations étudiées dans cet article.

Figure 1 : Schéma du modèle conceptuel de la recherche



Source : Etabli par l'auteur

### 3.4. Intégration du CGS et des SIRH

L'intégration du CGS et des SIRH dans le modèle conceptuel proposé représente un élément clé pour assurer une gestion optimale de la performance organisationnelle. Contrairement aux approches traditionnelles de la gestion des performances, qui se concentrent exclusivement sur les résultats financiers et opérationnels, cette intégration met l'accent sur l'importance des facteurs humains, sociaux et technologiques dans la création d'une performance durable et holistique (Arfaoui & al., 2020 ; Mirdasse, 2024a ; Shakir & al., 2024 ; Singh, 2024). En effet, dans un environnement économique de plus en plus axé sur la flexibilité, l'innovation et la compétitivité, il est devenu essentiel pour les organisations de considérer les employés non seulement comme des ressources à gérer, mais également comme des parties prenantes essentielles à la réalisation des objectifs stratégiques.

D'une part, le CGS introduit des mécanismes de régulation qui prennent en compte des indicateurs sociaux, tels que le bien-être, l'engagement et la satisfaction au travail (Ammupriya & Subrahmanyam, 2023 ; Casini & al., 2018 ; Dorta-Afonso & al., 2023 ; Ho & Kuvaas, 2020 ; Yona

& Meilani, 2024 ; Zahrani, 2024a). Ces indicateurs, qui sont souvent négligés dans les systèmes de contrôle traditionnels, ont pourtant un impact direct sur la productivité, la qualité du travail, et la capacité des employés à collaborer efficacement. Le CGS permet ainsi aux managers de mieux comprendre les dynamiques internes de leur équipe, d'identifier les éventuels points de blocage, et de prendre des mesures proactives pour améliorer les conditions de travail. Par exemple, une analyse des données sociales issues des SIRH peut révéler un niveau élevé de stress au sein d'une équipe, permettant aux managers de prendre des décisions éclairées pour remédier à cette situation, que ce soit en ajustant les charges de travail, en proposant des formations, ou en introduisant des politiques de flexibilité du travail.

D'autre part, les SIRH jouent un rôle central dans cette intégration en fournissant les outils technologiques nécessaires pour automatiser et optimiser la gestion des données sociales et de performance. Les SIRH permettent non seulement de suivre en temps réel les performances individuelles et collectives, mais aussi de capturer et d'analyser des indicateurs sociaux tels que l'engagement, la satisfaction, ou encore les résultats des évaluations de compétences (Ammupriya & Subrahmanyam, 2023 ; Batra & Patil, 2023 ; Lengnick-Hall & Moritz, 2003 ; Saputri & al., 2024 ; Yona & Meilani, 2024 ; Zahrani, 2024b). Grâce à leurs capacités d'analyse de données avancées, les SIRH offrent aux managers une vue d'ensemble plus complète de la performance de leurs équipes, leur permettant de prendre des décisions plus précises et mieux informées. Par exemple, en combinant les indicateurs de performance traditionnels avec des indicateurs sociaux, les SIRH permettent d'identifier les employés à haut potentiel ou ceux qui pourraient avoir besoin d'un accompagnement supplémentaire, optimisant ainsi les processus de gestion des talents.

Cette intégration harmonieuse entre le CGS et les SIRH crée un cadre plus agile et réactif pour la gestion des performances, où les dimensions humaines et technologiques se rejoignent pour soutenir une performance organisationnelle durable. En effet, en permettant aux organisations de mieux comprendre les dynamiques sociales au sein de leurs équipes, le CGS associé aux SIRH contribue à une prise de décision plus informée, plus équitable et plus centrée sur le bien-être des employés. Cette approche intégrative permet également de réduire les coûts liés à la rotation du personnel, à l'absentéisme, ou encore à la baisse de la productivité due à des conditions de travail inadéquates, tout en améliorant l'engagement et la satisfaction des employés. Ainsi, le modèle proposé permet d'améliorer la performance organisationnelle tout en répondant aux besoins croissants de responsabilité sociale et de développement durable dans le monde du travail.

### **Conclusion**

Cette étude théorique a permis de proposer un modèle conceptuel intégratif visant à optimiser le management de la performance organisationnelle en s'appuyant sur deux dimensions explicatives majeures : le contrôle de gestion social et les systèmes d'information des ressources humaines. Le modèle élaboré met en évidence l'interdépendance entre ces dimensions, soulignant notamment comment l'automatisation des processus RH et le suivi des performances renforcent l'engagement et le bien-être des employés, des facteurs clés du CGS. Ces résultats corroborent les travaux de Kaplan et Norton (1996) sur l'importance des systèmes de gestion intégrée pour le suivi des performances, tout en y ajoutant une dimension humaine à travers la gestion sociale (Domingues & al., 2016 ; McDermott & al., 2019 ; Rivera & Yunusa-Kaltungo, 2024 ; Travaillé & Naro, 2017). L'étude conclut que la performance organisationnelle ne dépend pas seulement de l'efficacité technologique, mais également de la gestion optimale du capital humain, ce qui souligne l'importance de l'alignement entre les outils technologiques et les pratiques sociales.

Bien que ce modèle offre une intégration novatrice des dimensions technologiques et humaines pour expliquer la performance organisationnelle, certaines limites sont inhérentes à cette approche. En effet, bien que le CGS et les SIRH soient interdépendants, leurs interactions peuvent présenter des dynamiques complexes non entièrement capturées par un modèle statique.

Une automatisation excessive des processus RH pourrait entraîner une surcharge de travail, voire du stress, affectant négativement le bien-être des employés, comme le soulignent Florkowski (2019), Marino et Capone (2021), ainsi que Nazareno et Schiff (2021). De plus, l'impact des SIRH

sur le CGS peut varier selon la maturité numérique de l'organisation et les compétences managériales en place. Ainsi, l'ajout de variables modératrices telles que la culture organisationnelle ou le niveau d'adoption technologique serait bénéfique pour affiner ce modèle. Une des principales limites de cette étude est son caractère théorique. Le modèle proposé repose sur des hypothèses issues de la littérature existante, mais n'a pas encore été soumis à un test empirique. En conséquence, les conclusions tirées doivent être considérées avec prudence, notamment en ce qui concerne leur généralisation à différents contextes organisationnels. De plus, des variables telles que les relations interpersonnelles ou la diversité culturelle ont été volontairement laissées de côté afin de simplifier le modèle, mais leur inclusion pourrait enrichir l'analyse des performances organisationnelles (Corritore & al., 2020 ; Erfan, 2024 ; Mintzberg, 1983 ; Pitts & Jarry, 2007).

Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la performance organisationnelle en proposant un cadre théorique original qui associe le contrôle de gestion social et les SIRH. Contrairement aux modèles traditionnels focalisés principalement sur des indicateurs financiers ou purement technologiques (Kaplan & Norton, 1996), notre modèle met en lumière l'importance des facteurs humains, notamment le bien-être et l'engagement des employés, dans l'amélioration de la performance (Al Humairah & al., 2023 ; Amri, 2024 ; Choudhary & Kunte, 2023 ; Ferreira & al., 2023). De plus, cette étude approfondit la compréhension des impacts des SIRH, non seulement sur la productivité, mais également sur la rétention des talents, un facteur essentiel pour la pérennité organisationnelle.

D'un point de vue managérial, le modèle proposé offre des pistes concrètes pour optimiser la performance organisationnelle. Les responsables doivent veiller à aligner la technologie avec la GRH. Par exemple, une automatisation excessive des processus RH, sans une attention portée au bien-être des employés, pourrait avoir des effets contre-productifs sur la performance. D'un point de vue scientifique, cette recherche enrichit le débat sur les interactions entre technologies et facteurs humains, en montrant que ces deux dimensions sont complémentaires dans l'optimisation de la performance (Battaglia & al., 2023 ; Vijayakumar & al., 2022).

Pour améliorer ce modèle, des pistes de recherche future devraient examiner l'ajout de modérateurs et de médiateurs afin de mieux comprendre les relations entre les variables. Par exemple, le rôle de la culture organisationnelle et du leadership dans l'intégration des SIRH et du CGS mérite une attention particulière. En outre, des tests empiriques du modèle dans des contextes variés (grandes entreprises vs PME, ou dans différents secteurs) permettraient de valider ou d'ajuster les hypothèses formulées.

Les recherches futures devraient se concentrer sur l'opérationnalisation des variables identifiées dans ce modèle, en testant leur interaction dans différents contextes organisationnels. Par exemple, des études longitudinales pourraient analyser l'évolution de la performance organisationnelle après l'implémentation d'un SIRH et d'un CGS sur plusieurs années. En outre, des analyses comparatives entre différentes industries ou régions géographiques pourraient fournir des perspectives sur la généralisation des résultats et l'adaptation du modèle dans des environnements culturels diversifiés.

## Bibliographie

- Abasaheb, S. A., & Subashini, R. (2024). Enhancing HR Efficiency Through the Integration of Artificial Intelligence and Internet of Things: A Study on AI Implementation in Human Resource Management. *EAI endorsed transactions on scalable information systems*, 11(2), 1-11. <https://doi.org/10.4108/eetsis.4208>
- Abuhantash, A. (2023). The Impact of Human Resource Information Systems on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 239-245. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1992>

- Adinew, Y. (2024). A comparative study on motivational strategies, organizational culture, and climate in public and private institutions. *Current Psychology*, 43(13), 11470-11492. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05259-9>
- Ahmad, N. N., Zameri, S. N. M., & Mustapa, Z. (2024). Navigating Complexity of Human Resource Information System based on Institutional Theory Perspective. *JMM17: Jurnal Ilmu ekonomi dan manajemen*, 11(1), 79-87. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v11i1.10821>
- Akoyo, S. I., & Muathe, S. M. A. (2017). Towards a Theoretical Model for Human Resource Management Information Systems, Government Policy and Organizational Performance: A Research Agenda. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 43-53. doi: [10.9790/487X-1901034353](https://doi.org/10.9790/487X-1901034353)
- Al Humairah, K., Irawan, A., Ibrahim, M. B. H., Yendra, Y., & Rasyid, A. (2023). Crafting Effective HRM Strategies for Enhancing Organizational Performance and Employee Engagement. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(3), 126-136. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i3.183>
- Alzoraiki, M., Alastal, A. Y. M., Milhem, M., Ateeq, A., & Alkadash, T. M. (2024). The Role of Accounting Information Systems in Enhancing Human Resources Management Cycle. In *The AI Revolution: Driving Business Innovation and Research*. Cham: Springer Nature Switzerland, 1, 97-109. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-54379-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-54379-1_8)
- Ammupriya, A., & Subrahmanyam, P. (2023). Enhancement of work engagement through HRIS adoption mediated by workplace well-being. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 1499-1499. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1499.2023>
- Amri, A. (2024). Trends in Human Resource Management and Organizational Behavior. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1011-1027. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Arfaoui, N., Hofaidhllaoui, M., & Chawla, G. (2020). Social performance of the company: An explanation centralized on the social and technological factors. *EuroMed Journal of Business*, 15(1), 102-126. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0024>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2024). Well-being and performance at work: a new approach favourable to the optimal functioning of workers through virtuous organisational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 608-623. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3584>
- Awadallah, E. (2024). Advancing human and social dimensions in balanced scorecards for GCC corporations: a nuanced approach. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2398737. <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2398737>
- Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: An Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198-218. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0514>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Batra, T. S., & Patil, R. (2023). Impact of HRIS Strategy on HRIS Effectiveness. *Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies*, 11/77, 405-415. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8191526>
- Battaglia, D., Galati, F., Molinaro, M., & Pessot, E. (2023). Full, hybrid and platform complementarity: exploring the industry 4.0 technology-performance link. *International Journal of Production Economics*, 263, 108949. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108949>
- Ben Dahhane, A., Akrich, S., Elktiri, L., & El Bettioui, R. (2024). Impact de la comptabilité analytique sur la performance financière des banques marocaines : effet modérateur des systèmes d'information. :

- Moderating Effect of Information Systems. *IJDAM • International Journal of Digitalization and Applied Management*, 1(1), 42-56. <https://doi.org/10.23882/ijdam.24089>
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>
- Blackman, D., Olney, S., & Gardner, K. (2021). Governance and systems: why public sector performance research approaches are changing. *Handbook on Performance Management in the Public Sector*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 19-27. <https://doi.org/10.4337/9781789901207.00007>
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514. [doi:10.1080/09585190802707235](https://doi.org/10.1080/09585190802707235)
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2013). The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391-414. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.675142>
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion: contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*. France: Presses universitaires de France.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Brudan, A., Gorski, T., Mihailoiaie, C., & Pentek, B. (2023). Towards Effective Performance Management Systems: A Case Study on Integrated Performance Management Maturity Model Deployment. *Timisoara Journal of Economics and Business*, 16(2), 119-140. <https://doi.org/10.2478/tjeb-2023-0007>
- Bshayreh, M. M., Qawqzeh, H. K., Al-Momany, I. A. A., Saleh, M. M. A., & Al Qallap, K. D. H. (2024). The influence of balanced scorecard perspectives on the firms' performance: evidence from the banks in the developing market. 5(2), 243-254. [doi: 10.22495/cbsrv5i2art21](https://doi.org/10.22495/cbsrv5i2art21)
- Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59. <https://doi.org/10.1177/000812560604800401>
- Casini, A., Bensliman, R., Callorda Fossati, E., Degavre, F., & Mahieu, C. (2018). Is social innovation fostering satisfaction and well-being at work? Insights from employment in social enterprises providing long-term eldercare services. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 1244-1260. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0001-3>
- Chatterjee, S. (2023). Addressing Challenges Faced by Public Organizations: The Central Role of Agility at the Federal Level During the Covid-19 Crisis. <https://dx.doi.org/10.34917/37200497>
- Choudhary, P., & Kunte, M. (2023). Is high-performance work system making employees happy? An integrated model and research agenda for sustainable organizational growth. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09451-8>
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2020). Duality in diversity: How intrapersonal and interpersonal cultural heterogeneity relate to firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 359-394. <https://doi.org/10.1177/0001839219844175>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436. <http://digital.casalini.it/9781446269008> - **Casalini id: 4912667**
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country:

- A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Dhir, S., & Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 971-989. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0094>
- Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 124, 164-174. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.103>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Erfan, M. (2024). The Impact of Cross-Cultural Management on Global Collaboration and Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(2), 102-112. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i2.261>
- Ferreira, V. C., Gomes, G., & Borini, F. M. (2023). Importance of human factors to innovation and organizational performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2293855>
- Florkowski, G. W. (2019). HR technologies and HR-staff technostress: an unavoidable or combatable effect?. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1120-1144. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0214>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Royaume-Uni: Pitman.
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kórműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of workplace learning*, 23(1), 35-55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Greenwald, H. P. (2007). *Organizations: Management without control*. Sage Publications.
- Grillo, F., Wiegmann, P. M., de Vries, H. J., Bekkers, R., Tasselli, S., Yousefi, A., & van de Kaa, G. (2024). Standardization: Research Trends, Current Debates, and Interdisciplinarity. *Academy of Management Annals*, 18(2), 788-830. <https://doi.org/10.5465/annals.2023.0072>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 45S-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Halid, H., Halim, S. N. A., & Ravesangar, K. (2022). Human resource management practices in the digital era. In *Technological Challenges: The Human Side of the Digital Age*, 109-158. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98040-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98040-5_5)
- Halid, H., Ravesangar, K., Mahadzir, S.L., & Halim, S.N.A. (2024). Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM). In: Machado, C. (eds) *Building the Future with Human Resource Management. Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham, 37-70. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-52811-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-52811-8_2)
- Hana, A., & Ridha, B. (2023). Social Capital and Organisational Performance of Social Enterprise in Tunisia: the Mediating Role of Social Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 27(03n04), 2350016. <https://doi.org/10.1142/S1363919623500160>
- Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381-394. [doi:10.1007/s12122-003-1002-5](https://doi.org/10.1007/s12122-003-1002-5)

- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2024). The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement. *Sustainability*, 16(17), 7643. <https://doi.org/10.3390/su16177643>
- Jayasuria, J. G., Lakshmi, G., Kumar, K. K., & Gayathri, S. S. (2024). A Study On Impact Of Hr Role With The Performance Of Hris-A Study On Employees Working In Sales Of Fmcg. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 13362-13367. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.5787>
- Jena, L., & Nayak, U. (2023). Organizational career development and retention of millennial employees: role of job satisfaction, organizational engagement and employee empowerment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(1/2), 115-131. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2022-0159>
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1979). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. In: Brunner, K. (eds) *Economics Social Institutions*. Rochester Studies in Economics and Policy Issues, 1, 163-231. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3_8)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass. Harvard Business School Press.
- Khamaiseh, O., Alghababsheh, M., Lekhavat, S., & Rahman, M. (2024). Managing supply chain risk through inter-organisational justice. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0022>
- Khan, K. J., Begum, N., & Razak, A. (2020). Practicing results based management for enhancement of quality and performance of social development and humanitarian programmes. *Universal Journal of Management*, 8(5), 231-253. doi: 10.13189/ujm.2020.080503
- Khan, W., & Iqbal, Y. (2013). An investigation of the relationship between work motivation (intrinsic & extrinsic) and employee engagement: a study on Allied Bank of Pakistan. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn%3Anbn%3Ase%3Aumu%3Adiva-87386>
- Kiu, C. T. T., & Chan, J. H. (2024). Firm characteristics and the adoption of data analytics in performance management: a critical analysis of EU enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 124(2), 820-858. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2023-0430>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782-1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Kumah, P., Nketia, I. K., Yaokumah, W., & Asante-Offei, K. O. (2024). Exploring the Application of Generative AI in Human Resource Management. *Generative AI for Transformational Management*, 51-82. doi: 10.4018/979-8-3693-5578-7.ch003
- Kumar, N. A. (2013). Managerial perceptions of the impact of HRIS on organizational efficiency. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 861-875. <https://doi.org/10.22610/jeps.v5i12.459>
- Kumar, R., & Sia, S. K. (2012). Employee engagement: Explicating the contribution of work environment. *Management and Labour Studies*, 37(1), 31-43. <https://doi.org/10.1177/0258042X1103700104>

- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of labor research*, 24(3), 365-379.
- Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2018). The sustainability balanced scorecard: An introduction to the SBSC and its links to accounting and reporting. In *Measuring and Controlling Sustainability* (pp. 33-53). Routledge.
- Maamari, B. E., & Osta, A. (2021). The effect of HRIS implementation success on job involvement, job satisfaction and work engagement in SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1269-1286. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2298>
- Madhumita, G., Diana, P. D., Neena, P. C., Kiran, P. N., Aggarwal, S., & Nargunde, A. S. (2024). AI-powered Performance Management: Driving Employee Success and Organizational Growth. In *2024 5th International Conference on Recent Trends in Computer Science and Technology (ICRTCST)*, 204-209. <https://doi.org/10.1109/ICRTCST61793.2024.10578371>
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162>
- Mancini, D., Dameri, R. P., & Bonollo, E. (2016). Looking for synergies between accounting and information technologies. In *Strengthening Information and Control Systems: The Synergy Between Information Technology and Accounting Models*, 14, 1-12. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-26488-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-26488-2_1)
- Manroop, L., Malik, A., & Milner, M. (2024). The ethical implications of big data in human resource management. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101012. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101012>
- Mapuranga, R., Muzvondiwa, E., & Shateyi, S. (2024). Automation and Human Resources Management in the Tourism and Hospitality Industry of Zimbabwe. In *Tourism and Hospitality for Sustainable Development: Volume Three: Implications for Customers and Employees of Tourism Businesses*, 139-154. Cham: Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-63077-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-63077-4_8)
- Marinakou, E. (2019). Talent management and retention in events companies: Evidence from four countries. *Event Management*, 23(4-5), 511-526. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259855760>
- Marino, L., & Capone, V. (2021). Smart working and well-being before and during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1516-1536. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11040108>
- Markova, G. (2012). Building dynamic capabilities: the case of HRIS. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(2), 81-98. <https://doi.org/10.1108/1536-541211251580>
- McDermott, A. M., Conway, E., Cafferkey, K., Bosak, J., & Flood, P. C. (2019). Performance management in context: formative cross-functional performance monitoring for improvement and the mediating role of relational coordination in hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 436-456. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1278714>
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15. <https://doi.org/10.1108/eb039015>
- Mirdasse, S. (2024a). Digitalization and Performance Management: A Conceptual Framework for HR Governance. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 642-664. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11234574>
- Mirdasse, S. (2024b). Préviation d'utilisation du système d'information des ressources humaines (SIRH) dans l'entreprise. Elaboration d'un modèle conceptuel centré sur une extension du cadre d'ajustement Humain-Organisation-Technologie (HOT-fit). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2), 495-520.

- Mohamed, S. A., Mahmoud, M. A., Mahdi, M. N., & Mostafa, S. A. (2022). Improving efficiency and effectiveness of robotic process automation in human resource management. *Sustainability*, 14(7), 3920. <https://doi.org/10.3390/su14073920>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>
- Nazareno, L., & Schiff, D. S. (2021). The impact of automation and artificial intelligence on worker well-being. *Technology in Society*, 67, 101679. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101679>
- Nielsen, H., Kristensen, T. B., & Grasso, L. P. (2018). The performance effects of complementary management control mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(11), 2124-2148. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0577>
- Olatoye, O. E., Jang, Y., Song, K., & Ahn, J. (2023). Impact of COVID-19 on Social and Psychological Well-Being of Workers in Construction Projects: A Comparative Analysis of Managers and Laborers. *Buildings*, 13(8), 1902. <https://doi.org/10.3390/buildings13081902>
- Panjaitan, E. H. H. (2023). Implementing human resource information system (HRIS) for efficient human resource management. *International Journal of Science and Society*, 5(2), 128-139. <http://ijsoc.goacademica.com/>
- Pea-Assounga, J. B. B., & Sibassaha, J. L. B. (2024). Impact of technological change, employee competency, and law compliance on digital human resource practices: Evidence from congo telecom. *Sustainable Futures*, 7, 100195. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100195>
- Pejić Bach, M., Klinčar, A., Aleksić, A., Rašić Jelavić, S., & Zeqiri, J. (2023). Supply chain management maturity and business performance: the balanced scorecard perspective. *Applied Sciences*, 13(4), 2065. <https://doi.org/10.3390/app13042065>
- Persson, M., & Wallo, A. (2024). Digital automation and working life of HR practitioners: a gender analysis of the implications for workforce and work practices. *Gender, Technology and Development*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/09718524.2024.2406039>
- Pitts, D., & Jarry, E. (2007). Ethnic diversity and organizational performance: Assessing diversity effects at the managerial and street levels. *International Public Management Journal*, 10(2), 233-254. <https://doi.org/10.1080/10967490701323738>
- Pratomo, A. B., Zulfikri, A., & Siagian, R. (2023). Exploring the Linkages between Engagement, Motivation, Satisfaction, and Employee Retention in Entrepreneurial Enterprises: Beverage MSME Industry in Bogor City. *West Science Business and Management*, 1(02), 71-80. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v1i02.39>
- Priya, J., Machani, P., Agyei, I. T., Suryanarayana, N. V. S., Thandayuthapani, S., & Lourens, M. (2023). Effects of performance and target pressure on the psychological well-being of corporate employees. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(8s), 218-227. Retrieved from <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/876>
- Prokopenko, O., Garafonova, O., & Zhosan, H. (2023). Digital Tools in Human Resource Management: How Digitization Affects Personnel Management. *Socio-economic relations in the digital society*, 4(50), 84-94. <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540>
- Rahayu, S., Yudi, Y., Rahayu, R., & Luthfi, M. (2023). The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 1881-1902. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0308>
- Rivera, G., & Yunusa-Kaltungo, A. (2024). A Reliability-Based Appraisal of the Cultural Challenges of Developing Asset Management Systems in the Energy Industry: A Case of a Leading Player in Argentina. In *Key Themes in Energy Management: A Compilation of Current Practices, Research Advances, and Future Opportunities*. Cham: Springer Nature Switzerland, 531-575. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-58086-4\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-031-58086-4_25)
- Rondeau, K. V. (2018). E-Performance and reward management. In *e-HRM*, 196-213. Routledge.

- Rubio-Andrés, M., Ramos-González, M. D. M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Do high performance work systems improve workplace well-being in SMES? Implications for financial performance. *Applied Research in Quality of Life*, 17(3), 1287-1309. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09965-z>
- 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. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Saputri, R., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2024). Analysis of the Use of Human Resource Information Systems (HRIS) in Improving Human Resource Management Efficiency. *Proceeding: Islamic University of Kalimantan*, 318-327. <https://dx.doi.org/10.31602/piuk.v0i0.15796>
- Sarkar, A. (2023). Impact of HR Automation in Organizations: Integration of Automation in the Space of Human Resources in India. *New Research In Human Esource Management & Employment Welfare*, 12, 43-61.
- Savitri, T. A., Buchori, I., & Supratikta, H. (2024). Exploring The Role of Human Resources Information System in Employee Performance Management: A Systematic Literature Review. *Indonesian Development of Economics and Administration Journal*, 3(1), 55-64. <https://doi.org/10.70001/idea.v3i1.211>
- Schaltegger, S., & Lüdeke-Freund, F. (2011). The sustainability balanced scorecard: Concept and the case of Hamburg airport. *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg*. ISBN 978-3-942638-07-4, 2011, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2062320> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2062320>
- Shah, N., Bano, S., Saraih, U. N., Abdelwaheed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). Developing organizational performance through talent management practices: employee satisfaction's mediating role in learning organizations. *Business Process Management Journal*, 30(3), 641-670. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0208>
- Shakir, M., Al Farsi, M. J., Al-Shamsi, I. R., Shannaq, B., & Taufiq-Hail, G. A. M. (2024). The Influence of Mobile Information Systems Implementation on Enhancing Human Resource Performance Skills: An Applied Study in a Small Organization. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 18(13). doi 10.3991/ijim.v18i13.47027
- Sherafat, S., & Khaef Elahi, A. A. (2018). Developing a model for alignment between individual and organizational performance management and organizational objectives. *Journal of HRM*, 21(2), 49.
- Singh, A. (2012). Performance management system design, implementation and outcomes in Indian software organizations: A perspective of HR managers. *South Asian Journal of Management*, 19(2), 99-120.
- Singh, S. (2024). Computing Strategies for Effective Management: Optimizing Organizational Performance. *African Journal of Biomedical Research*, 27(1S), 1360-1365. <https://doi.org/10.53555/AJBR.v27i1S.1618>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human resource management review*, 17(1), 19-37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Subhadarshini, S., Nayak, A., & Sukanya Nisitgandha Biswal, D. S. C. (2024). The Future of Performance Management: Leveraging Ai for Better Feedback and Coaching. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 39-45. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.649>
- Suwaji, R., Mulyadi, M., & Kusuma, I. A. (2024). The Role of HR Technology in HR Management Transformation: Improving Organizational Efficiency and Productivity. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 6(2), 83-91. doi: 10.60083/jidt.v6i2.533

- Sypniewska, B., Baran, M., & Klos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069-1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Travaillé, D., & Naro, G. (2017). Management control facing the challenges of overall performance: A study carried out with management controllers. *Society and Business Review*, 12(2), 175-199. <https://doi.org/10.1108/SBR-11-2016-0065>
- Tyoso, J. S. P., Amaludin, A., Hendriana, T. I., & Radnan, Y. (2024). The Influence of Strategic Decision Making, Business Performance, and Employee Development on Big Data Technology in HR: A Case Study of a FinTech Company in Jakarta. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 2(02), 123-135. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v2i02.879>
- Vărzaru, A. A. (2017). Social Management Control-Decisive Factor for the Organizational Performance. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 17(1), 295-306.
- Vijayakumar, V., Sgarbossa, F., Neumann, W. P., & Sobhani, A. (2022). Framework for incorporating human factors into production and logistics systems. *International Journal of Production Research*, 60(2), 402-419. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1983225>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial intelligence and international HRM*, 172-201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Waerness, K., Solstad, E., & Bertheussen, B. A. (2023). Trust-based management control in inter-organizational relationships. *Journal of Management Control*, 34(3), 317-346. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2023-0225>
- Wiblen, S. L., Grant, D., & Dery, K. (2010). Transitioning to a new HRIS: The reshaping of human resources and information technology talent. <https://ro.uow.edu.au/buspapers>
- Wu, B. (2020). *Government Performance Management in China*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8225-3>
- Yona, F., & Meilani, Y. C. F. P. (2024). The Impact of The HRIS Usage in Human Resource Management Practice, Employee Innovation, and Job Satisfaction to Increase Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(4), 815-831. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2716>
- Zahrani, A. A. (2024a). The influence of green human resource management practices on organizational environmental performance: mediating roles of green innovation and employee performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2387378. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2387378>
- Zahrani, A. A. (2024b). Impact of work environment, leadership, human resources practices and technology on organizations performance. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 12(1), 92-111. [http://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1\(7\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(7))