African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Lien entre la dimension humaine du contrôle de gestion et la performance commerciale : une analyse par les indicateurs sociaux

Relationship between the human dimension of management control and commercial performance: an analysis through social indicators.

Auteur 1 : BENDAHHOU Fedoua.
Auteur 2 : DOUARI Aziz.

BENDAHHOU Fedoua, Docteur en Sciences de Gestion
Université Hassan Premier, Faculté d'Economie et de Gestion de Settat Maroc
Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion et Management des Affaires (LREGMA), Maroc

DOUARI AZIZ, PES à l'Université Hassan Premier de Settat
Université Hassan Premier, Faculté d'Economie et de Gestion de Settat Maroc
Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion et Management des Affaires (LREGMA), Maroc.

Déclaration de divulgation : **L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.**

Conflit d'intérêts : **Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **BENDAHHOU .F & DOUARI .A (2026) « Lien entre la dimension humaine du contrôle de gestion et la performance commerciale : une analyse par les indicateurs sociaux», African Scientific Journal « Volume 03, Num 39 » pp: 001 – 016.**

DOI : 10.5281/zenodo.24365348.
Copyright © 2026 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Résumé

Le lien entre le capital humain et la performance commerciale fait l'objet de nombreuses recherches théoriques et empiriques, soulignant que les investissements stratégiques dans le facteur humain constituent un levier fondamental de compétitivité durable pour les organisations. Dans le secteur automobile, caractérisé par un environnement ultra-concurrentiel et des mutations rapides, la réussite commerciale repose de manière critique sur l'innovation, la productivité et la capacité d'adaptation des équipes.

Cette recherche s'inscrit dans cette dynamique en interrogeant le rôle d'un contrôle de gestion « humain », capable de dépasser les approches comptables et financières traditionnelles axées sur le court terme. L'étude analyse comment les investissements directs dans l'humain, notamment à travers la formation continue, le développement des compétences et l'amélioration du bien-être au travail, influencent directement les résultats commerciaux. L'objectif central consiste à modéliser l'intégration d'indicateurs sociaux clés, tels que le climat social, la satisfaction et l'engagement, au sein des tableaux de bord de pilotage afin d'évaluer leur portée sur le chiffre d'affaires et la performance globale à long terme.

L'intérêt de ce travail se structure autour de trois dimensions interconnectées. Sur le plan managérial et stratégique, il offre des repères pour transformer la gestion d'entreprise en mobilisant l'agilité collective comme moteur d'excellence. D'un point de vue opérationnel, l'étude démontre l'utilité des indicateurs sociaux pour anticiper les baisses de motivation ou de productivité avant qu'elles n'affectent la rentabilité, tout en proposant des outils d'alignement entre objectifs budgétaires et aspirations des collaborateurs. Enfin, sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature consacrée au capital humain en croisant de manière inédite ces concepts avec les pratiques contemporaines du contrôle de gestion au sein d'un secteur industriel stratégique.

Mots-clés : Capital humain, performance commerciale, contrôle de gestion humain, secteur automobile, indicateurs sociaux, compétitivité durable, pilotage stratégique.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Abstract

The relationship between human capital and commercial performance has been the subject of numerous theoretical and empirical studies, highlighting that strategic investments in human resources constitute a fundamental lever for sustainable competitiveness. In the automotive sector, characterized by a hyper-competitive environment and rapid transformations, commercial success relies critically on innovation, productivity, and organizational agility.

This study explores this dynamic by examining the role of a human-centered management control system that moves beyond traditional, short-term accounting and financial tools. The research analyzes how direct investments in human capital, specifically through continuous training, skills development, and employee well-being, directly influence commercial outcomes. The primary objective is to model the integration of key social indicators, such as workplace climate, employee satisfaction, and engagement, into management dashboards to evaluate their impact on revenue and long-term overall performance.

The significance of this work is structured around three interconnected dimensions. From a managerial and strategic perspective, it provides insights for organizational transformation by leveraging collective agility as a driver of excellence. Operationally, the study demonstrates the utility of social metrics in anticipating declines in motivation or productivity before they affect profitability, while offering tools to align budgetary targets with employee aspirations. Finally, on a theoretical level, this research enriches the literature on human capital by uniquely combining these concepts with contemporary management control practices within a strategic industrial sector.

Keywords: Human capital, commercial performance, human-centered management control, automotive sector, social indicators, sustainable competitiveness, strategic management**.**

Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une intensification de la concurrence, une évolution permanente des marchés et des exigences croissantes des clients, la performance commerciale constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Sa réalisation ne dépend plus uniquement de la maîtrise des ressources financières, matérielles et technologiques, mais repose également sur la capacité des organisations à mobiliser et à valoriser leur capital humain. Les compétences, la motivation, l'engagement et le bien-être des collaborateurs représentent ainsi des facteurs déterminants de compétitivité et de création de valeur durable.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion ne peut plus être appréhendé exclusivement comme un dispositif technique fondé sur le suivi des budgets, l'analyse des écarts et la mesure des résultats financiers. Il constitue également un instrument de pilotage organisationnel et managérial permettant d'orienter les comportements, de favoriser l'implication des collaborateurs et d'assurer la convergence entre les objectifs individuels et les objectifs stratégiques de l'entreprise. La dimension humaine du contrôle de gestion renvoie ainsi à la prise en considération des compétences, des motivations, des comportements et des interactions sociales dans les processus de pilotage de la performance.

Cette approche revêt un intérêt particulier dans le secteur de la distribution automobile au Maroc, caractérisé par une forte concurrence, des objectifs commerciaux exigeants et une évolution constante des attentes des consommateurs. Dans ce contexte, la qualité de la relation client, les compétences commerciales, la capacité de négociation et la réactivité des équipes constituent des facteurs essentiels de différenciation. Les collaborateurs, notamment les équipes commerciales et après-vente, contribuent directement à la création de valeur et à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Par conséquent, la performance commerciale apparaît étroitement liée à la qualité du management des ressources humaines et aux conditions organisationnelles dans lesquelles s'exerce l'activité.

Toutefois, les dispositifs traditionnels de contrôle de gestion privilégient généralement les indicateurs financiers et commerciaux, tels que le chiffre d'affaires, le volume des ventes, la marge commerciale et le taux de réalisation des objectifs. Les dimensions sociales, notamment la satisfaction des collaborateurs, leur engagement, le climat social, la formation, l'absentéisme et le turnover, restent parfois insuffisamment intégrées aux mécanismes de pilotage. Or, ces indicateurs permettent d'appréhender les facteurs humains susceptibles d'expliquer les variations de la performance commerciale. Leur intégration dans les tableaux de bord constitue donc une opportunité pour dépasser une vision exclusivement financière de la performance et développer une approche plus globale, conciliant les objectifs économiques et sociaux.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Dès lors, la problématique centrale de cette recherche consiste à comprendre comment la dimension humaine du contrôle de gestion, appréhendée à travers le capital humain et les indicateurs sociaux, peut contribuer à l'amélioration de la performance commerciale. Elle conduit à formuler la question suivante : Dans quelle mesure la prise en compte de la dimension humaine dans les pratiques de contrôle de gestion, à travers l'intégration des indicateurs sociaux, contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale?

L'objectif principal de cet article est d'analyser les relations entre le capital humain, la dimension humaine du contrôle de gestion et la performance commerciale, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle des indicateurs sociaux dans le pilotage de cette dernière. Il s'agit plus précisément d'examiner la contribution des investissements dans le capital humain, notamment la formation, le développement des compétences et la motivation, aux résultats commerciaux, ainsi que d'étudier la pertinence des indicateurs sociaux dans l'évaluation et l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette recherche vise également à mettre en évidence les possibilités d'intégration de ces indicateurs dans les dispositifs de contrôle de gestion afin de renforcer la cohérence entre les objectifs commerciaux et les facteurs humains.

L'intérêt de cette recherche se situe à trois niveaux complémentaires. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir les travaux relatifs au contrôle de gestion en établissant un rapprochement entre sa dimension humaine, le capital humain et la performance commerciale. Sur le plan managérial, elle met en évidence le rôle stratégique des ressources humaines dans la construction d'un avantage concurrentiel durable. Enfin, sur le plan opérationnel, elle souligne l'utilité des indicateurs sociaux comme outils d'aide à la décision, permettant d'anticiper les dysfonctionnements organisationnels et d'améliorer le pilotage des résultats commerciaux.

Afin de répondre à cette problématique, l'article est structuré en trois axes complémentaires. Le premier axe porte sur le capital humain et la performance commerciale. Il examine le capital humain comme actif stratégique, ainsi que la gestion stratégique des ressources humaines comme levier d'amélioration des résultats commerciaux. Le deuxième axe aborde la dimension humaine du contrôle de gestion à travers ses fondements théoriques et managériaux, en mettant en évidence les facteurs humains susceptibles d'influencer la performance commerciale. Le troisième axe est consacré aux indicateurs sociaux de performance et au pilotage de la performance commerciale. Il analyse les fondements et les interactions entre indicateurs sociaux et commerciaux, avant d'examiner les modalités de leur mise en œuvre dans les dispositifs de pilotage opérationnel.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

1. Le capital humain et la performance commerciale

1.1. Le capital humain : de l'actif stratégique à la performance commerciale

1.2.1 Le capital humain : un actif stratégique dans l'économie moderne

Le capital humain désigne l'ensemble des compétences, connaissances, expériences et qualités des employés qui contribuent à la création de valeur au sein d'une entreprise. Becker (1964) a été l'un des premiers économistes à théoriser ce concept en soulignant que "*l'investissement dans l'éducation et la formation des individus engendre une amélioration de leur productivité"* (Becker, 1964). Il considère le capital humain comme un actif pouvant générer un retour sur investissement similaire aux autres formes de capital (physique ou financier). Dans cette optique, une organisation qui investit dans le développement de son personnel en récolte les fruits à travers une productivité accrue, des innovations plus rapides et une meilleure qualité des services.

Au-delà des travaux de Becker, les recherches plus récentes ont montré que dans l'économie moderne, où les exigences en matière de compétitivité et d'innovation sont élevées, le capital humain est devenu un élément central du succès des entreprises. Pfeffer (1994) note que "*les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui se concentrent sur l'amélioration continue de leurs employés, les encourageant à développer leurs compétences pour s'adapter à un environnement en mutation rapide"* (Pfeffer, 1994). Ce constat est particulièrement vrai dans le secteur automobile, où les changements technologiques et les exigences en matière de qualité nécessitent des employés hautement qualifiés et capables de s'adapter rapidement aux innovations.

1.2.2 Capital humain et performance commerciale : une relation directe et mesurable

La performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à générer des revenus, à croître et à maintenir sa position sur le marché. Plusieurs études ont montré que cette performance est étroitement liée à la gestion du capital humain, notamment à travers les pratiques de gestion des talents**,** la formation continue et la motivation des employés.

Huselid (Huselid, 1995) a démontré dans une étude emblématique que **"***les pratiques de gestion des ressources humaines, telles que la sélection rigoureuse, la formation des employés et la gestion des performances, ont un impact significatif sur la productivité et la rentabilité des entreprises"* (Huselid, 1995). Cette étude, qui a analysé les pratiques de gestion des ressources humaines dans plusieurs grandes entreprises, montre que celles qui investissent davantage dans leur capital humain obtiennent de meilleures performances financières, y compris en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Dans un contexte d'innovation constante, tel que celui du secteur automobile, l'agilité des employés, c'est-à-dire leur capacité à acquérir de nouvelles compétences et à répondre rapidement aux changements technologiques et aux attentes des consommateurs, est un facteur clé de performance. MacDuffie, en analysant les pratiques de production flexible dans l'industrie automobile, souligne que "*les entreprises qui investissent dans des équipes de travail autonomes, dans la formation continue et dans la participation active des employés à la prise de décision, obtiennent des performances supérieures, tant sur le plan de la qualité des produits que sur celui de la productivité"* (MacDuffie, 1995). Ainsi, l'efficacité de l'organisation repose non seulement sur les technologies mises en œuvre, mais aussi sur l'optimisation du potentiel humain.

1.2. La gestion stratégique des ressources humaines : un pilier de la performance commerciale

1.1.1 La gestion des talents et son influence sur la performance commerciale

La gestion des talents, qui inclut le recrutement, le développement et la rétention des employés clés, joue un rôle central dans l'amélioration de la performance commerciale. Delery et Doty (1996) montrent que "*les entreprises qui adoptent des pratiques de gestion des talents alignées sur leurs stratégies organisationnelles sont plus performantes"*. Ils suggèrent que les entreprises qui investissent dans des talents rares et difficiles à imiter, notamment dans les secteurs où les compétences techniques et l'innovation sont essentielles, disposent d'un avantage concurrentiel durable.

Dans l'industrie automobile, cette gestion des talents est cruciale en raison de la complexité des processus de production et de l'importance de l'innovation. Les entreprises qui parviennent à attirer et à retenir des ingénieurs, des techniciens et des gestionnaires hautement qualifiés, capables de résoudre des problèmes complexes et d'anticiper les évolutions du marché, enregistrent de meilleurs résultats commerciaux. Pfeffer ajoute que *"les organisations qui favorisent un environnement de travail propice au développement des talents, en offrant des opportunités de progression et en valorisant la créativité, bénéficient non seulement d'un niveau élevé d'engagement des employés, mais aussi d'une performance commerciale accrue*" (Pfeffer, 1998).

1.1.2 Motivation et engagement : des leviers essentiels pour la performance

La motivation et l'engagement des employés sont des éléments déterminants pour optimiser la performance commerciale. Wright et McMahan (1992) expliquent que "*les employés motivés, lorsqu'ils sont soutenus par une culture d'entreprise favorable à leur développement, contribuent non seulement à accroître la productivité, mais aussi à améliorer l'innovation et la*

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

qualité des services" (Wright, P. M., & McMahan, G. C., 1992). Une forte motivation conduit à une meilleure satisfaction au travail, une plus grande rétention des employés et une réduction du turnover, autant de facteurs ayant un impact direct sur la performance commerciale.

Dans l'industrie automobile, où les processus de production sont complexes et nécessitent une attention constante à la qualité, des employés engagés et motivés peuvent faire la différence en termes de réactivité et d'amélioration continue des produits et des services. MacDuffie (MacDuffie, 1995) a souligné que les entreprises adoptant des pratiques de participation active des employés, comme les cercles de qualité et les équipes de travail autonomes, voient une amélioration significative de la performance, notamment en termes de réduction des coûts et d'augmentation de la satisfaction client.

1.1.3 La gestion des ressources humaines : un pilier de la performance commerciale

La gestion des ressources humaines (GRH) est souvent considérée comme le catalyseur des performances organisationnelles à travers l'optimisation du capital humain. Plusieurs études montrent que les entreprises qui adoptent une approche stratégique de la GRH, c'est-à-dire qui alignent leurs pratiques de gestion des talents et de motivation des employés avec leurs objectifs commerciaux, enregistrent de meilleures performances. Huselid souligne que "*les pratiques de GRH axées sur la sélection des talents, la gestion des performances et la rémunération liée à la performance ont un effet direct et mesurable sur les résultats commerciaux des entreprises*" (Huselid, 1995).

Kaplan et Norton (1996), dans leur théorie du *Balanced Scorecard*, introduisent l'idée que la performance d'une entreprise ne peut être mesurée uniquement par des indicateurs financiers. Ils intègrent des indicateurs liés à la gestion du capital humain, tels que la satisfaction des employés, leur engagement et leur capacité à innover, comme autant de facteurs ayant un impact sur les résultats commerciaux. Dans cette perspective, les entreprises doivent adopter une approche globale de la gestion des ressources humaines pour stimuler la performance.

L'analyse de la littérature montre que le capital humain, sous ses différentes composantes – compétences, talents, motivation et engagement – est un déterminant clé de la performance commerciale des entreprises. L'investissement dans la formation continue, la gestion des talents et la création d'un environnement de travail propice à l'innovation permet d'optimiser la contribution des employés à la performance organisationnelle. Dans le secteur automobile, où la technologie, l'innovation et la qualité sont des facteurs déterminants, la gestion stratégique du capital humain constitue un levier incontournable pour maintenir une performance commerciale durable.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

2. La performance commerciale de la dimension humaine du contrôle de gestion : Approche et recherches scientifiques

2.1. Fondements humains et dimension managériale du contrôle de gestion

2.1.1 Contrôle de gestion et facteur humain : Une approche intégrée

Dans les entreprises modernes, le contrôle de gestion ne se limite plus uniquement aux mécanismes de surveillance et de suivi financier, mais englobe aussi les dimensions comportementales et humaines. Anthony et Govindarajan définissent le contrôle de gestion comme "*le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées aves efficacité et efficience pour atteindre les objectifs de l'organisation"* (Anthony, R. N., & Govindarajan, V. , 2007). Selon cette approche, les contrôleurs de gestion ne se contentent pas de mesurer les performances financières, mais s'attachent également à comprendre comment les comportements humains influencent les résultats commerciaux.

La dimension humaine du contrôle de gestion se manifeste à travers des processus comme la gestion des compétences, la formation, la motivation des employés, et la communication des objectifs stratégiques. Simons met en avant que "*le contrôle de gestion est non seulement une question de suivi et de reporting, mais également de mobilisation des comportements organisationnels pour atteindre des performances commerciales maximales"* (Simons, 1995). Cela implique que les gestionnaires doivent adopter une approche plus relationnelle, en travaillant avec les employés pour garantir que leurs comportements et actions sont alignés avec les objectifs commerciaux.

2.1.2 La digitalisation et son impact sur la dimension humaine du contrôle de gestion

Avec l'émergence des nouvelles technologies, la digitalisation du contrôle de gestion a également un impact important sur la dimension humaine. Des outils comme les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) permettent de collecter et de traiter de grandes quantités de données en temps réel, ce qui peut aider les gestionnaires à mieux comprendre les comportements et les performances des employés. Granlund et Mouritsen (2003) affirment que *"la digitalisation du contrôle de gestion permet non seulement d'améliorer la précision et la rapidité des processus de contrôle, mais elle offre aussi des opportunités pour mieux gérer les talents et les compétences au sein de l'organisation".* Cela signifie que la digitalisation offre de nouvelles perspectives pour intégrer la dimension humaine dans le contrôle de gestion, avec des effets directs sur la performance commerciale.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

2.2. Facteur humain et leviers de la performance commerciale

2.2.1 L'impact du contrôle de gestion sur la performance commerciale : Le facteur humain

Plusieurs études ont montré que le contrôle de gestion, lorsqu'il intègre la dimension humaine, peut avoir un impact direct sur la performance commerciale. Par exemple, Otley (1999) propose un cadre de contrôle de gestion qui met l'accent sur l'importance de la communication et de la participation des employés dans le processus de fixation des objectifs. Il note que "*la performance commerciale est souvent plus élevée lorsque les systèmes de contrôle permettent aux employés de comprendre clairement les objectifs commerciaux et de s'approprier ces objectifs*" (Otley, 1999). Ainsi, en intégrant les employés dans le processus de contrôle, les entreprises améliorent non seulement l'efficacité du suivi des performances, mais également la motivation et l'engagement des employés, ce qui contribue à une meilleure performance commerciale.

La recherche menée par Abernethy et Brownell montre que "*lorsque le contrôle de gestion est conçu pour inclure la participation des employés et qu'il soutient leur autonomie, cela a un effet positif sur leur motivation et, par extension, sur la performance commerciale*" (Abernethy, M. A., & Brownell, P., 1997). En d'autres termes, une approche humaniste du contrôle de gestion, qui favorise la participation et la prise de décision partagée, peut contribuer à créer un environnement propice à l'amélioration de la performance commerciale.

2.2.2 La gestion des compétences dans le contrôle de gestion et ses effets commerciaux

La gestion des compétences est un élément crucial du contrôle de gestion moderne, et elle peut avoir un impact direct sur la performance commerciale. Kaplan et Norton (1996), dans leur modèle du Balanced Scorecard, soulignent que la performance commerciale ne peut être durable que si les compétences des employés sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils soutiennent que "*les entreprises doivent non seulement mesurer les résultats financiers, mais aussi surveiller les compétences humaines et les capacités organisationnelles qui sous-tendent ces résultats"* (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996). Cela signifie que le contrôle de gestion doit inclure des indicateurs qui suivent la formation, l'apprentissage organisationnel, et le développement des compétences.

L'idée selon laquelle la gestion des compétences est une composante clé de la performance commerciale est confirmée par Becker et Huselid, qui notent que *"les entreprises qui investissent dans la gestion et le développement des compétences commerciales de leurs employés ont une probabilité plus élevée d'atteindre des résultats financiers supérieurs"*

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

(Becker, B. E., & Huselid, M. A. , 2006). La gestion des talents à travers des systèmes de contrôle rigoureux permet de maximiser l'efficacité des équipes de vente et des équipes opérationnelles, contribuant ainsi à la performance globale.

2.2.3 Motivation et contrôle de gestion : Un lien avec la performance commerciale

L'une des questions centrales concernant la dimension humaine du contrôle de gestion est la manière dont les systèmes de contrôle peuvent influencer la motivation des employés, et, en retour, leur contribution à la performance commerciale. Merchant et Van der Stede soulignent l'importance de la motivation des employés dans le succès du contrôle de gestion. Ils affirment que "*les systèmes de contrôle de gestion qui prennent en compte les besoins de reconnaissance, d'autonomie et de développement personnel des employés sont plus susceptibles de stimuler une performance commerciale supérieure*" (Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., 2007). La mise en place de systèmes de contrôle motivants implique notamment de lier les performances commerciales des employés à des incitations financières et non financières, comme des récompenses basées sur les résultats ou la reconnaissance au sein de l'organisation. En intégrant des mécanismes de reconnaissance des performances dans les systèmes de contrôle, les entreprises peuvent encourager les employés à adopter des comportements qui sont en adéquation avec les objectifs commerciaux de l'entreprise.

3. Les indicateurs sociaux de performance et le pilotage de la performance commerciale : Approche théorique et empirique

Les indicateurs sociaux de performance mesurent les aspects humains et relationnels qui influencent la performance d'une entreprise. Ils sont utilisés pour évaluer l'impact des ressources humaines, des relations internes et externes, ainsi que des pratiques de gestion sociale sur la performance globale de l'organisation, y compris la performance commerciale. Dans un contexte commercial, ces indicateurs permettent de piloter efficacement les processus commerciaux en prenant en compte non seulement les résultats financiers, mais aussi les comportements des employés, leur bien-être, leur motivation et leur engagement.

3.1. Fondements et interactions des indicateurs sociaux et de la performance commerciale

3.1.1 Définition des indicateurs sociaux de performance

Les indicateurs sociaux de performance sont des mesures qui permettent de suivre et d'évaluer l'impact des facteurs humains sur les performances de l'entreprise. Ils incluent des éléments tels que l'engagement des employés, le climat social, la diversité, la gestion des compétences et la satisfaction des employés. Kaplan et Norton (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996), dans leur modèle du Balanced Scorecard, soulignent l'importance de mesurer les aspects humains

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

de l'organisation pour maintenir une performance durable. Ils affirment que "*les indicateurs sociaux sont essentiels pour comprendre la dynamique interne de l'organisation et son impact sur les résultats commerciaux".*

Ces indicateurs sont de plus en plus importants dans la gestion moderne des entreprises, car ils permettent de mesurer les résultats à long terme en intégrant des facteurs sociaux et environnementaux qui influencent les performances commerciales et organisationnelles.

3.1.2 L'impact des indicateurs sociaux sur la performance commerciale

Les indicateurs sociaux ne sont pas seulement des outils de mesure de la fonction RH, ils ont également un impact direct sur la performance commerciale de l'entreprise. En effet, un meilleur climat social, des salariés engagés, et des talents bien formés contribuent à une meilleure satisfaction client, une productivité accrue et, in fine, une performance financière améliorée. Pfeffer (1994) argumente que "*les entreprises qui investissent dans le développement de leur capital humain et créent un environnement de travail positif voient souvent une amélioration significative de leur performance commerciale*" (Pfeffer, 1994).

Dans le secteur automobile, l'optimisation des ressources humaines, via un suivi rigoureux des indicateurs sociaux, se traduit par une meilleure réactivité face aux attentes des clients, une capacité accrue à innover, et une gestion plus efficace des coûts liés aux opérations.

3.2. Mise en œuvre et pilotage opérationnel de la performance commerciale

3.2.1 Indicateurs sociaux liés à la performance commerciale

• L'engagement des employés est un facteur clé pour piloter la performance commerciale. Les employés engagés sont plus productifs, plus motivés, et contribuent activement à l'atteinte des objectifs commerciaux. Selon Harter, Schmidt, et Hayes (2002), *"les équipes qui affichent un fort niveau d'engagement obtiennent de meilleures performances en termes de productivité, de fidélisation des clients et de rentabilité"* (Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. , 2002). Un fort engagement des employés dans les équipes de vente peut directement impacter la performance commerciale en améliorant la qualité des interactions avec les clients et en renforçant les efforts pour conclure des ventes.

• La satisfaction des employés est un autre indicateur social qui a un lien direct avec la performance commerciale. Judge et al. (2001) montrent que "*les employés satisfaits sont plus enclins à fournir un service de qualité et à s'engager dans leurs tâches, ce qui se traduit par une meilleure expérience client et, par conséquent, une meilleure performance commerciale"* (Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. , 2001). Des employés satisfaits sont plus motivés et cela se reflète souvent dans une augmentation des ventes et une meilleure rétention des clients.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

• Le climat social au sein de l'organisation, c'est-à-dire la qualité des relations entre les employés et la direction, ainsi que l'ambiance de travail, joue un rôle important dans la performance commerciale. Selon une étude de Zohar, *"un climat de travail positif favorise la coopération, l'innovation et la résolution des problèmes, ce qui a un impact significatif sur les performances commerciales"* (Zohar, 2000). Un environnement de travail sain permet aux équipes commerciales de se concentrer sur leurs objectifs de vente sans distractions dues à des tensions internes.

• Le turnover des employés, ou la rotation du personnel, est un indicateur social crucial à surveiller. Un taux de turnover élevé dans les équipes de vente peut affecter négativement la performance commerciale, car il entraîne une perte de compétences et de connaissances clés, ainsi qu'une augmentation des coûts de recrutement et de formation. Huselid (1995) a montré que *"les entreprises qui investissent dans la fidélisation de leurs talents et dans la gestion proactive du turnover obtiennent de meilleurs résultats en matière de performance commerciale"* (Huselid, 1995).

• La formation et le développement des compétences des employés sont des indicateurs sociaux ayant un impact direct sur la performance commerciale. Une main-d'œuvre bien formée est plus à même de répondre efficacement aux besoins des clients et d'adopter des stratégies de vente performantes. Becker et Huselid (2006) expliquent que "*la formation continue et le développement des compétences commerciales sont des moteurs de la performance commerciale, car ils permettent aux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour être compétitifs sur le marché"* (Huselid, 1995).

3.2.2 Pilotage de la performance commerciale par les indicateurs sociaux

Le pilotage de la performance commerciale consiste à utiliser une série d'indicateurs pour surveiller et améliorer la performance des équipes commerciales et, plus largement, des processus commerciaux. L'intégration des indicateurs sociaux dans le pilotage de la performance permet une approche plus globale qui tient compte des aspects humains.

• Le modèle Balanced Scorecard développé par Kaplan et Norton (1996) est un outil de pilotage de la performance qui intègre des indicateurs sociaux dans l'évaluation des performances globales de l'entreprise, y compris la performance commerciale. Ce modèle repose sur quatre perspectives : financière, clients, processus internes et apprentissage et croissance. La dernière perspective, qui inclut les indicateurs sociaux, permet de mesurer des aspects tels que la formation, la satisfaction des employés et l'engagement. Kaplan et Norton (1996) soutiennent que *"les indicateurs sociaux, tels que le développement des compétences et la motivation des*

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

employés, jouent un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs commerciaux" (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996).

Dans un contexte commercial, les indicateurs sociaux aident à identifier des opportunités d'amélioration au sein des équipes de vente. Par exemple, le suivi de l'engagement des vendeurs et de leur satisfaction permet de mieux comprendre leur productivité et leur efficacité. Zoltners, Sinha, et Lorimer (2008) soulignent que "*les entreprises qui suivent régulièrement des indicateurs sociaux tels que la satisfaction des employés et les niveaux de stress obtiennent de meilleures performances commerciales en réduisant les taux d'absentéisme et en augmentant la motivation des équipes"* (Zoltners, A. A., Sinha, P. K., & Lorimer, S. E., 2008).

Les indicateurs sociaux sont également essentiels pour piloter les relations avec les clients, un aspect clé de la performance commerciale. La qualité des interactions avec les clients, leur satisfaction et leur fidélité dépendent souvent de la motivation et de l'engagement des employés. Reichheld (1996) a montré que *"les entreprises qui parviennent à motiver leurs employés à offrir un excellent service client obtiennent de meilleures performances commerciales, car la satisfaction des clients entraîne des ventes répétées et des recommandations positives".* (Reichheld, 1996)

Conclusion

Cet article vise à offrir une compréhension globale et approfondie du contrôle de gestion en examinant ses dimensions fondamentales et en intégrant une analyse cruciale de la dimension humaine dans sa mise en œuvre. À travers une revue de la littérature sur les fondements théoriques, l'article s'intéresse à la performance commerciale, en proposant une conceptualisation rigoureuse et des indicateurs précis pour la mesurer. Cette section met en évidence la manière dont les pratiques humaines et techniques interagissent pour influencer des résultats commerciaux tels que les ventes, la rentabilité et la satisfaction client. Elle offre également une perspective détaillée sur les relations entre les facteurs humains et techniques, soulignant que les interactions dynamiques entre ces dimensions conditionnent l'efficacité du contrôle de gestion.

En explorant ces deux axes, cet article établit un cadre de référence intégré qui lie les dimensions humaines du contrôle de gestion à la performance commerciale. Il met en lumière l'évolution des approches et modèles, en montrant que le contrôle de gestion ne peut être réduit à un ensemble d'outils et de procédures ; il repose sur des dynamiques sociales et comportementales complexes. L'étude des interactions entre les dimensions humaines et techniques révèle que l'efficacité des processus de gestion dépend largement de la manière dont les individus perçoivent, comprennent et influencent ces systèmes.

En définitive, cet article démontre que le contrôle de gestion, dans sa dimension multidimensionnelle, joue un rôle stratégique dans les organisations modernes. Il s'agit non seulement d'un outil pour structurer et réguler les activités, mais aussi d'un levier essentiel pour valoriser les ressources humaines, renforcer la compétitivité, et améliorer les performances commerciales. Cette vision intégrée pave la voie pour des recherches futures et des applications pratiques visant à maximiser l'impact des dimensions humaines dans le cadre du contrôle de gestion.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

BIBLIOGRAPHIE

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. . Accounting, Organizations and Society.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. . (2007). Management Control Systems. . McGraw-Hill Education.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. . (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? . Journal of Management.

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. . University of Chicago Press.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. . (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis . Journal of Applied Psychology.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. . Academy of Management Journal.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. . (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial & Labor Relations Review.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. New York: Pearson.

Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. Management Accounting Research.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First, . Boston: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business School Press.

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. . Boston: Harvard Business Review Press.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. . Journal of Management, 18(2), 295-320.

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. Journal of Applied Psychology.

Zoltners, A. A., Sinha, P. K., & Lorimer, S. E. (2008). Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance. AMACOM.