

L'impact des pratiques humaines du contrôle de gestion sur la performance commerciale Cas du secteur automobile

The impact of human management control practices on commercial performance Case of the automotive sector

BENDAHHOU Fedoua¹, GHARBAOUI Madiha², DOUARI Aziz³

¹ Doctorante chercheuse, Département des sciences de gestion, Faculté d'Economie et Gestion, Université Hassan 1er Settat, MAROC

² Doctorante chercheuse, Département des sciences de gestion, Faculté d'Economie et Gestion, Université Hassan 1er Settat, MAROC

³ Professeur habilité, Département des sciences de gestion, Faculté d'Economie et Gestion, Université Hassan 1er, Settat Maroc

Résumé: Le secteur automobile marocain est en pleine expansion et occupe une place stratégique dans l'économie nationale. Avec l'implantation de grandes entreprises internationales telles que Renault et PSA Peugeot-Citroën, le Maroc s'affirme comme un hub industriel compétitif et attractif pour le marché automobile mondial. Cet article examine les pratiques liées à la dimension humaine du contrôle de gestion et leur impact sur la performance commerciale dans ce secteur. En se basant sur des recherches académiques, des études de cas locales et des témoignages d'experts, l'article montre comment les facteurs humains peuvent influencer et améliorer l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises automobiles marocaines.

Mots clés : Dimension humaine – contrôle de gestion – performance commerciale

Abstract: The Moroccan automotive sector is booming and occupies a strategic position in the national economy. With the establishment of major international companies such as Renault and PSA Peugeot-Citroën, Morocco is asserting itself as a competitive and attractive industrial hub for the global automotive market. This article examines practices related to the human dimension of management control and their impact on business performance in this sector.



Drawing on academic research, local case studies and expert testimonials, the article shows how human factors can influence and improve the effectiveness of management control systems in Moroccan automotive companies.

Keywords : Human dimension - management control - business performance

1. Introduction

Le secteur automobile marocain est devenu l'un des principaux moteurs de l'économie nationale, contribuant significativement à la création d'emplois et à l'attraction des investissements étrangers. Cette croissance est notamment due à l'implantation d'importants constructeurs automobiles tels que Renault, qui a ouvert une grande usine à Tanger en 2012, et PSA Peugeot-Citroën, qui a suivi en installant une usine à Kénitra en 2019 (Boutaleb, 2020)¹. En conséquence, le Maroc s'est imposé comme une plateforme stratégique pour l'exportation automobile vers l'Europe et l'Afrique.

Dans ce contexte, les entreprises doivent constamment optimiser leurs performances commerciales pour rester compétitives. Le contrôle de gestion est un outil clé pour suivre et améliorer les performances, mais il ne peut se limiter aux seuls aspects techniques et financiers. La dimension humaine, comprenant la gestion des ressources humaines, la motivation, le style de leadership et la culture d'entreprise, joue également un rôle déterminant dans l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion (Simons, 1995)².

Le secteur automobile au Maroc est extrêmement compétitif, ce qui oblige les entreprises à améliorer constamment leurs performances commerciales pour se distinguer. Dans ce contexte, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en fournissant des outils et des indicateurs permettant de diriger efficacement les activités. Cependant, au-delà des aspects techniques et financiers du contrôle de gestion, la dimension humaine, souvent négligée, est cruciale pour optimiser les performances des équipes commerciales et, par extension, des entreprises.

¹ Boutaleb, N. (2020). *Le développement industriel du secteur automobile au Maroc*. Rabat: Presses universitaires du Maroc.

² Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

L'objectif de ce travail est ainsi de contribuer à la littérature sur le contrôle de gestion en soulignant l'importance de la variable humaine dans l'atteinte des objectifs commerciaux et d'explorer comment l'intégration des pratiques humaines dans les systèmes de contrôle de gestion peut renforcer la performance commerciale des entreprises automobiles au Maroc. Nous examinerons à la fois les aspects théoriques et empiriques pour proposer des pistes d'amélioration basées sur les retours d'expérience des acteurs locaux.

1. Le contrôle de gestion et la dimension humaine

Traditionnellement, le contrôle de gestion est associé à des outils quantitatifs permettant de mesurer la performance organisationnelle à travers des indicateurs financiers et opérationnels. Cependant, cette approche ignore souvent les dynamiques humaines qui sous-tendent ces résultats (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985)³. Des études ont montré que les dispositifs de contrôle trop rigides, ou mal adaptés aux attentes et aux dynamiques des équipes, peuvent non seulement perdre en efficacité mais aussi générer des résistances au sein des employés (Argyris, 1977)⁴.

Dans le secteur automobile marocain, où la pression pour la performance est particulièrement forte, les dimensions humaines telles que la gestion des talents, la motivation, et la communication jouent un rôle clé dans la mise en œuvre efficace du contrôle de gestion (Ramdani & Mellahi, 2016)⁵. Par exemple, un leadership inclusif et une communication transparente peuvent améliorer l'adhésion des équipes aux objectifs organisationnels, réduisant ainsi les tensions et les résistances aux changements introduits par les systèmes de contrôle (Neely, Adams, & Kennerley, 2002)⁶.

Les systèmes de contrôle de gestion sont essentiels pour garantir l'efficacité et l'alignement stratégique des organisations. Cependant, la réussite de ces systèmes dépend en grande partie de la manière dont les individus et les équipes interagissent avec eux. Les aspects comportementaux et psychologiques jouent un rôle crucial dans cette interaction.

³ Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). *Toward an integrative framework of organizational control*. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.

⁴ Argyris, C. (1977). *Organizational learning and management information systems*. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123.

⁵ Ramdani, B., & Mellahi, K. (2016). *The relationship between strategic management and organizational performance in the automotive industry*. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 233-247.

⁶ Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times/Prentice Hall.

Dans le contexte marocain, la dimension humaine du contrôle de gestion comprend la gestion de la main-d'œuvre locale, la motivation des employés, la communication interculturelle, et l'adaptation des pratiques de gestion aux spécificités culturelles et économiques du pays. La reconnaissance de la diversité culturelle et la réponse aux défis socio-économiques sont déterminantes pour la réussite des systèmes de contrôle.

1.1. La Motivation des Employés

La motivation des employés est un aspect fondamental de la dimension humaine du contrôle de gestion. Des systèmes de contrôle bien conçus doivent non seulement surveiller et évaluer les performances, mais aussi encourager les comportements souhaités. Les théories de la motivation, telles que celles de Maslow et Herzberg, mettent en lumière l'importance de répondre aux besoins physiologiques et psychologiques des employés pour améliorer leur engagement et leur productivité (Herzberg, 1959)⁷.

Dans le contexte marocain, la motivation des employés est influencée par divers facteurs socioculturels et économiques. Les théories de Maslow et Herzberg peuvent être adaptées pour répondre aux spécificités locales.

La motivation des employés est un élément clé pour améliorer l'engagement et la productivité. Dans les usines et entreprises automobiles marocaines, des programmes de formation continue et des systèmes de récompense sont essentiels. Par exemple, Renault Tanger Med a mis en place des initiatives de développement professionnel et des récompenses pour les employés performants, ce qui a amélioré leur satisfaction et leur productivité (Renault Maroc, 2023)⁸.

1.1.1. Théorie de Maslow au Maroc (1954)⁹ :

Maslow propose une hiérarchie des besoins où les besoins physiologiques (nourriture, abri) doivent être satisfaits avant que les besoins de sécurité, sociaux, d'estime et d'accomplissement personnel puissent être pleinement adressés. Dans le contexte du contrôle de gestion, il est essentiel de s'assurer que les besoins de base des employés, comme la sécurité de l'emploi et les conditions de travail sont particulièrement importants dans un marché du travail où la stabilité est valorisée, sont satisfaits pour qu'ils puissent se concentrer sur des objectifs professionnels plus élevés.

⁷ Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

⁸ Renault Maroc. (2023). Rapport d'activité 2023 : La stratégie de Renault au Maroc. Casablanca : Renault Maroc.

⁹ Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

1.1.2. Théorie des deux facteurs de Herzberg (1959)7 :

Herzberg distingue les facteurs de motivation (facteurs intrinsèques) des facteurs d'hygiène (facteurs extrinsèques). Les facteurs de motivation, tels que la reconnaissance et l'accomplissement, sont essentiels pour stimuler l'engagement des employés, tandis que les facteurs d'hygiène, comme les conditions de travail et le salaire, doivent être adéquats pour éviter la démotivation.

Au Maroc, les facteurs d'hygiène, tels que les salaires compétitifs et les bonnes conditions de travail, sont essentiels pour éviter la démotivation. Les facteurs de motivation, tels que la reconnaissance et les opportunités de carrière, doivent être renforcés pour maintenir un haut niveau d'engagement.

1.1.3. Théorie des Besoins Acquis de McClelland :

La Théorie des Besoins Acquis de David McClelland, développée dans les années 1960, met en avant l'idée que les besoins des individus se développent à travers l'expérience et les interactions sociales. Contrairement à d'autres théories de la motivation, comme celles de Maslow ou Herzberg, McClelland affirme que les besoins ne sont pas innés mais acquis avec le temps. Il identifie trois principaux types de besoins qui influencent directement le comportement des individus dans un contexte professionnel et organisationnel :

1.1.3.1. Le besoin de réussite (nAch) :

Ce besoin est caractérisé par le désir d'accomplir des tâches difficiles et de faire preuve de compétence. Les individus motivés par ce besoin cherchent à atteindre des objectifs ambitieux et sont souvent orientés vers la performance. Ils évitent les risques trop élevés ou trop faibles, préférant les situations où leurs efforts personnels font une différence. McClelland souligne que les personnes ayant un fort besoin de réussite tendent à rechercher des responsabilités individuelles et préfèrent un feedback constant sur leurs performances. Dans le secteur automobile, les managers ayant un besoin élevé de réussite peuvent être ceux qui cherchent constamment à atteindre de nouveaux objectifs commerciaux, en maximisant les ventes ou en améliorant l'efficacité des processus de production.

1.1.3.2. Le besoin d'affiliation (nAff) :

Les personnes avec un fort besoin d'affiliation recherchent des relations harmonieuses et souhaitent être acceptées par leurs pairs. Elles sont motivées par l'idée de créer des liens sociaux et d'appartenir à un groupe. Elles évitent les conflits et préfèrent les environnements de travail où les relations interpersonnelles sont valorisées. Un employé dans une usine automobile peut, par exemple, valoriser la coopération au sein de son équipe et préférer des environnements de travail où la communication et l'entraide sont primordiales, ce qui peut également influencer sa productivité et sa satisfaction.

1.1.3.3. Le besoin de pouvoir (nPow) :

Ce besoin se divise en deux sous-catégories : le pouvoir personnel et le pouvoir institutionnel. Les personnes ayant un fort besoin de pouvoir cherchent à avoir une influence sur les autres ou à contrôler les ressources. Le pouvoir personnel est souvent associé au désir de domination, tandis que le pouvoir institutionnel concerne la volonté d'organiser et de guider des groupes vers des objectifs organisationnels. Dans une entreprise automobile, un cadre supérieur avec un besoin élevé de pouvoir institutionnel cherchera à maximiser l'efficacité de son équipe pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en assurant son contrôle sur les décisions stratégiques.

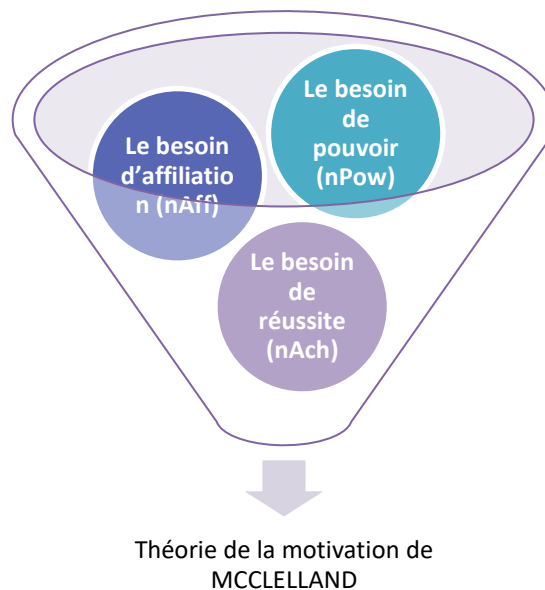


Figure 1 : La théorie des trois besoins de la motivation de McClelland

La théorie de McClelland peut être particulièrement pertinente pour comprendre les dynamiques de motivation dans le secteur automobile, un domaine fortement compétitif et axé sur la performance. Par exemple, les managers et les équipes de vente motivés par un fort besoin de réussite seront ceux qui dépasseront les objectifs commerciaux, tandis que ceux avec un besoin d'affiliation se concentreront sur le renforcement de la cohésion d'équipe, essentielle dans un environnement de production collaboratif.

De plus, les dirigeants ayant un besoin élevé de pouvoir seront ceux qui chercheront à influencer les stratégies à long terme des entreprises, en supervisant des projets d'innovation ou en menant des changements organisationnels, comme l'intégration de nouvelles technologies ou la réorganisation des processus de production pour rester compétitifs sur le marché global.

1.2. La Communication et le Leadership

Une communication efficace et un leadership fort sont essentiels pour la mise en œuvre réussie des pratiques de contrôle de gestion. Les leaders doivent être capables de communiquer clairement les objectifs, les attentes et les feedbacks aux employés. Un leadership transformateur, qui inspire et motive les employés à dépasser leurs performances habituelles, est souvent associé à une meilleure performance organisationnelle (Burns, 1978)¹⁰.

La communication efficace et le leadership sont cruciaux pour le succès des entreprises automobiles au Maroc. Les managers doivent naviguer entre différentes cultures et communiquer efficacement avec une main-d'œuvre diversifiée. Le leadership transformationnel, qui inspire et motive les équipes à atteindre des objectifs élevés, est particulièrement valorisé. PSA Peugeot-Citroën à Kénitra a adopté ce style de leadership, mettant l'accent sur l'innovation et la qualité (PSA Maroc, 2023)¹¹.

Une communication efficace et un leadership adapté aux spécificités culturelles marocaines sont cruciaux pour la mise en œuvre réussie des pratiques de contrôle de gestion.

1.2.1. Leadership transformateur (Burns, 1978) 10:

Les leaders transformateurs sont ceux qui inspirent et motivent leurs équipes en créant une vision partagée et en encourageant l'innovation et la créativité. Ils jouent un rôle crucial dans

¹⁰ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

¹¹ PSA Maroc. (2023). *Développement durable et performance commerciale : Rapport annuel 2023*. Kénitra : PSA Maroc.

l'amélioration de la performance organisationnelle en incitant les employés à aller au-delà de leurs responsabilités habituelles.

Au Maroc, un leadership qui inspire et motive, tout en respectant les hiérarchies et les valeurs culturelles locales, est essentiel. Les leaders doivent être capables de naviguer entre la modernité et la tradition pour maintenir la cohésion et la motivation des équipes.

Le leadership et le soutien des managers jouent un rôle déterminant dans la manière dont les systèmes de contrôle sont perçus et adoptés :

Style de Leadership : Les leaders transformationnels, qui inspirent et motivent les employés à travers une vision partagée, peuvent faciliter l'acceptation des systèmes de contrôle. En revanche, les leaders autocratiques peuvent rencontrer plus de résistance.

Support Managérial : Le soutien actif des managers, par le biais de la formation, du coaching, et de la reconnaissance, peut améliorer la confiance et la compétence des employés dans l'utilisation des systèmes de contrôle.

1.2.2. Communication bidirectionnelle et justice organisationnelle:

La transparence et l'ouverture dans la communication sont importantes pour instaurer la confiance et l'engagement. Une communication ouverte et transparente permet non seulement de transmettre des informations importantes, mais aussi de recueillir des feedbacks des employés. Cela crée un environnement de travail plus collaboratif où les employés se sentent valorisés et entendus. Les managers doivent favoriser un dialogue constant avec les employés, en tenant compte des sensibilités culturelles.

La perception de l'équité et de la justice organisationnelle influence fortement l'acceptation des systèmes de contrôle :

Justice Distributive : Perception de l'équité dans la distribution des récompenses et des ressources. Si les systèmes de contrôle sont perçus comme justes dans la répartition des résultats, les employés sont plus susceptibles de les accepter et de les soutenir.

Justice Procédurale : Perception de l'équité dans les processus et procédures utilisés pour déterminer les résultats. Des processus transparents et équitables augmentent la confiance et l'adhésion des employés.

Justice Interactionnelle : Perception de l'équité dans les interactions interpersonnelles. Un traitement respectueux et des communications ouvertes renforcent la perception de justice.

1.3. La Culture Organisationnelle

La culture organisationnelle joue un rôle crucial dans la manière dont les systèmes de contrôle de gestion sont perçus et acceptés par les employés. Une culture qui valorise la transparence, la collaboration et l'innovation est plus susceptible de favoriser une adoption positive des mesures de contrôle, ce qui peut conduire à une amélioration de la performance commerciale (Schein, 1985)¹².

La culture organisationnelle des entreprises automobiles au Maroc est influencée par des facteurs culturels et sociaux spécifiques et locales telles que la solidarité, le respect des hiérarchies et l'innovation. Une culture qui valorise la collaboration et la transparence aide à surmonter les défis, à améliorer la performance commerciale et à favoriser une adoption positive des mesures de contrôle. Les initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) intègrent les valeurs communautaires dans la culture d'entreprise, renforçant ainsi l'engagement des employés (ANPMA, 2023)¹³

1.3.1. Définition de la culture organisationnelle (Schein, 1985)¹² :

Edgar Schein (1985) a développé un modèle influent de culture organisationnelle en identifiant trois niveaux distincts qui composent la culture d'une organisation. Selon Schein, la culture organisationnelle est un ensemble de valeurs, de croyances, et d'hypothèses partagées au sein d'une organisation, influençant les comportements et les décisions des membres. Voici les trois niveaux de la culture organisationnelle selon Schein :

1.3.1.1. Artefacts

Définition : Les artefacts sont les éléments visibles et tangibles de la culture organisationnelle. Cela inclut tout ce qui peut être observé facilement dans l'organisation, comme l'architecture des bureaux, les vêtements des employés, les règles explicites, le langage utilisé, les rituels, et même les histoires institutionnelles partagées.

Exemple dans le secteur automobile : Dans une usine automobile, cela pourrait inclure le design de l'usine, les procédures de production, les uniformes portés par les employés, et la façon dont les équipes se rassemblent pour des réunions quotidiennes. Chez Tesla, par exemple, l'accent

¹² Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

¹³ ANPMA (2023). *Association Nationale des Professionnels de l'Automobile au Maroc*. Rapport annuel.

mis sur l'innovation peut se refléter dans les salles de réunion ouvertes et les installations de haute technologie.

1.3.1.2. Valeurs et croyances adoptées (Espoused Values)

Définition : Les valeurs adoptées représentent les croyances et les valeurs explicites de l'organisation, souvent formulées dans des documents tels que les chartes d'entreprise, les politiques internes ou les déclarations de mission. Elles correspondent à ce que l'organisation affirme comme important, mais elles ne sont pas toujours totalement alignées avec les comportements réels.

Exemple dans le secteur automobile : Les constructeurs automobiles peuvent déclarer qu'ils valorisent l'innovation, la durabilité et la satisfaction client. Renault, par exemple, met en avant sa vision de véhicules plus respectueux de l'environnement comme une valeur centrale. Ces valeurs peuvent guider les décisions stratégiques comme l'investissement dans des véhicules électriques ou des pratiques de production durables.

1.3.1.3. Hypothèses de base (Basic Underlying Assumptions)

Définition : Ce niveau est le plus profond et le plus invisible de la culture organisationnelle. Il englobe les croyances inconscientes et tacites que les membres d'une organisation tiennent pour acquises. Ces hypothèses façonnent la manière dont les employés perçoivent, pensent et réagissent aux différents aspects du travail et du monde extérieur. Elles sont souvent si enracinées que les membres ne remettent pas en question leur validité.

Exemple dans le secteur automobile : Dans une entreprise de fabrication automobile, une hypothèse de base pourrait être que "la qualité doit toujours être priorisée" ou "les délais de production doivent toujours être respectés". Ces croyances sous-jacentes guident inconsciemment les décisions quotidiennes et influencent la manière dont les équipes interagissent et travaillent ensemble.

Le modèle de Schein met en lumière la complexité de la culture organisationnelle en soulignant qu'elle ne se limite pas aux aspects visibles (**artefacts**) mais comprend également des valeurs explicites (**espoused values**) et des croyances profondes (**basic underlying assumptions**) qui sont souvent plus difficiles à identifier et à changer. La culture organisationnelle est définie comme un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées qui influencent le

comportement des membres de l'organisation. Une culture forte et positive peut encourager les comportements souhaités et améliorer la cohésion et la performance de l'équipe.

La culture organisationnelle marocaine peut être caractérisée par un fort respect des normes et des valeurs traditionnelles, tout en s'ouvrant progressivement aux pratiques de gestion modernes. Une culture organisationnelle qui combine ces aspects peut améliorer la cohésion et la performance.

La culture organisationnelle joue un rôle crucial dans la manière dont les individus et les équipes interagissent avec les systèmes de contrôle :

1.3.2. Impact de la culture organisationnelle sur la performance :

La culture organisationnelle joue un rôle crucial dans la manière dont les individus et les équipes interagissent avec les systèmes de contrôle :

- **Culture de Contrôle :**

Certaines organisations adoptent une culture de contrôle strict où la conformité aux règles et aux procédures est fortement valorisée. Dans ce contexte, les systèmes de contrôle sont souvent acceptés comme nécessaires pour maintenir l'ordre et la cohérence.

- **Culture de Confiance :**

Les organisations qui cultivent une culture de confiance et d'autonomie peuvent rencontrer plus de résistance aux systèmes de contrôle perçus comme restrictifs. Dans ces environnements, les systèmes de contrôle doivent être conçus de manière à soutenir l'autonomie et la responsabilisation des employés.

- **Culture d'Innovation :**

Les organisations qui valorisent l'innovation et la flexibilité doivent intégrer des systèmes de contrôle qui soutiennent la créativité et l'expérimentation, plutôt que de les inhiber.

Une culture organisationnelle positive peut améliorer la satisfaction des employés, réduire le turnover et augmenter la productivité. Par exemple, Toyota a réussi à instaurer une culture de l'amélioration continue (Kaizen) qui implique tous les employés dans le processus de contrôle de gestion, conduisant à des gains de performance significatifs.

Une culture positive, qui valorise les employés et encourage l'innovation, peut améliorer la satisfaction des employés et la productivité. Par exemple, Renault Tanger a réussi à créer une

culture d'amélioration continue et de respect des employés, ce qui a contribué à ses performances exceptionnelles.

1.4. L'Implication des Employés dans le Processus de Contrôle

L'implication des employés dans le processus de contrôle peut renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les pratiques participatives, telles que la consultation des employés lors de la définition des objectifs et l'inclusion de leur feedback dans l'évaluation des performances, peuvent améliorer la motivation et la satisfaction au travail (Locke & Latham, 1990)¹⁴.

L'implication des employés dans le processus de contrôle est déterminante pour leur engagement et leur satisfaction. Au Maroc, des entreprises comme Valeo ont mis en place des comités de consultation pour impliquer les employés dans la prise de décision et recueillir des feedbacks précieux. Ces pratiques participatives contribuent à une meilleure adoption des systèmes de contrôle et à une amélioration de la performance globale (Valeo Maroc, 2023)¹⁵.

L'implication des employés dans le processus de contrôle est cruciale pour renforcer leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

1.4.1. Théorie de l'établissement des objectifs (Locke & Latham, 1990)¹⁴ :

Cette théorie souligne que des objectifs spécifiques et ambitieux, lorsqu'ils sont acceptés par les employés, peuvent conduire à de meilleures performances. Impliquer les employés dans la définition des objectifs permet de s'assurer qu'ils sont alignés avec les attentes et les capacités des employés.

1.4.2. Pratiques participatives :

Les entreprises peuvent mettre en place des groupes de travail, des comités consultatifs et des réunions régulières pour discuter des performances et des améliorations potentielles. Cette approche collaborative permet de recueillir des idées innovantes et d'améliorer l'engagement des employés.

1.4.3. La Cohésion et la Dynamique de Groupe

¹⁴ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall.

¹⁵ Valeo Maroc. (2023). *Rapport de performance 2023 : Stratégies de croissance dans l'industrie automobile marocaine*. Tanger : Valeo Maroc.

Les entreprises au Maroc peuvent impliquer les employés dans la définition des objectifs et l'évaluation des performances. Cela peut se faire à travers des comités consultatifs, des groupes de travail et des réunions régulières.

La cohésion et la dynamique au sein des équipes influencent également l'interaction avec les systèmes de contrôle :

- **Cohésion de Groupe** : Les équipes fortement cohésives peuvent mieux collaborer pour adopter et optimiser l'utilisation des systèmes de contrôle. Cependant, une cohésion excessive peut parfois conduire à la conformité de groupe et à une résistance collective aux changements perçus comme perturbateurs.
- **Normes et Rôles** : Les normes de groupe et les rôles individuels au sein des équipes affectent la manière dont les systèmes de contrôle sont perçus et utilisés. Par exemple, des normes favorisant l'innovation peuvent encourager une utilisation créative des systèmes de contrôle.

2. L'impact des pratiques humaines sur la performance commerciale

Plusieurs études de cas menées dans le secteur automobile marocain ont mis en évidence l'importance d'une approche centrée sur l'humain dans la gestion du contrôle de gestion. Un témoignage marquant provient d'une étude réalisée au sein de l'usine Renault de Tanger, où l'accent sur la formation continue et l'engagement des employés a permis une augmentation significative de la productivité et de la qualité de la production (Alami, 2018)¹⁶. Ce cas montre que l'investissement dans les compétences humaines et l'amélioration du climat social peuvent directement influencer sur la performance commerciale.

D'autre part, l'étude d'un autre constructeur, PSA, a montré que la mise en place de dispositifs de contrôle de gestion adaptatifs, prenant en compte les feedbacks réguliers des employés, a permis de mieux aligner les objectifs individuels avec ceux de l'entreprise (El Mernissi, 2020)¹⁷. Ces exemples illustrent que le succès commercial dans un secteur aussi compétitif que l'automobile repose de plus en plus sur la capacité à intégrer des pratiques de gestion favorisant la participation et l'engagement des collaborateurs.

2.1. Mesurer la Performance Commerciale

¹⁶ Alami, A. (2018). *L'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises au Maroc*. Casablanca: Editions Afrique.

¹⁷ El Mernissi, M. (2020). *Le contrôle de gestion dans l'industrie automobile marocaine*. Casablanca: Presses Universitaires.

La performance commerciale dans le secteur automobile peut être mesurée à travers divers indicateurs, tels que les ventes, la part de marché, la rentabilité, et la satisfaction client. Les pratiques de contrôle de gestion, en intégrant la dimension humaine, peuvent influencer positivement ces indicateurs en améliorant l'efficacité opérationnelle et la qualité des produits et services.

L'intégration de la dimension humaine du contrôle de gestion a permis à ces entreprises de maintenir et d'améliorer leurs performances sur le marché international.

2.1.1. Indicateurs clés de performance (KPI) :

Les KPI couramment utilisés dans le secteur automobile incluent le nombre de véhicules vendus, le revenu par véhicule, la part de marché, le taux de satisfaction client, et la rentabilité opérationnelle. Une gestion efficace de ces indicateurs nécessite une combinaison de données quantitatives et de feedback qualitatifs des employés et des clients.

2.1.2. Impact des pratiques humaines :

Les entreprises qui intègrent des pratiques de gestion humaine, telles que la reconnaissance des employés, la formation continue et la communication transparente, peuvent voir une amélioration de leurs KPI. Par exemple, un personnel motivé et bien formé est plus susceptible de fournir un service client de haute qualité, augmentant ainsi la satisfaction et la fidélité des clients.

2.2. Amélioration de la Productivité et la qualité

2.2.1. Motivation et Engagement des Employés

La motivation et l'engagement des employés sont des moteurs essentiels de la productivité. Lorsque les systèmes de contrôle de gestion prennent en compte les besoins psychologiques et émotionnels des employés, ces derniers sont plus enclins à investir leurs efforts dans leur travail. Par exemple, des programmes de formation continue et des systèmes de récompense qui reconnaissent les accomplissements individuels et d'équipe peuvent fortement augmenter la productivité et améliorer la qualité du travail.

Exemple : Renault Tanger Med a mis en place des programmes de formation et des incitations basées sur la performance, ce qui a conduit à une amélioration notable de la productivité et à une réduction des temps d'arrêt (Renault Maroc, 2023)⁸.

Exemple : Les initiatives de Toyota Maroc pour implémenter des techniques de Lean Management ont permis de réduire considérablement les défauts de production, augmentant ainsi la satisfaction des clients et réduisant les coûts de garantie (Toyota Maroc, 2023).

2.2.2. Collaboration et Communication

Une communication efficace et une collaboration renforcée grâce à un leadership transformationnel et participatif favorisent une meilleure coordination des tâches et une utilisation optimale des ressources. Les employés qui se sentent écoutés et valorisés sont plus susceptibles de contribuer positivement et de manière proactive.

Exemple : PSA Peugeot-Citroën à Kénitra a adopté des pratiques de communication ouverte et de collaboration inter-équipes, ce qui a amélioré la synchronisation des activités de production et réduit les erreurs et les retards (PSA Maroc, 2023)¹¹.

2.2.3. Études de Cas : Succès et Échecs

2.2.3.1. Le Cas de Toyota Production System

L'étude de cas de Toyota est souvent citée comme un exemple de succès dans l'intégration de la dimension humaine du contrôle de gestion. La philosophie du "Toyota Production System" (TPS) repose sur deux piliers principaux : le respect des personnes et l'amélioration continue (Kaizen). Toyota encourage ses employés à identifier et à résoudre les problèmes, ce qui conduit à des innovations constantes et à une efficacité accrue. Ce qui a permis à l'entreprise de maintenir une performance commerciale exceptionnelle (Liker, 2004)¹⁸.

2.2.3.2. Échec de General Motors (Dyer & Gregersen, 2016)¹⁹ :

Dans les années 2000, GM a été confronté à des problèmes majeurs de qualité et de satisfaction client, en partie à cause d'une culture organisationnelle rigide et d'un manque d'engagement des employés. La restructuration de l'entreprise et la mise en place de nouvelles pratiques de gestion humaine ont été nécessaires pour redresser la situation. L'échec notable de General Motors

¹⁸ Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

¹⁹ Dyer, J. H., & Gregersen, H. B. (2016). *Collaborative Advantage: How Firms Win with Open Innovation*. Harvard Business Review Press.

montre que l'absence de prise en compte des aspects humains peut conduire à des inefficacités et à des crises de performance (Dyer & Gregersen, 2016)¹⁹.

2.2.3.3. Le Cas de Renault Tanger Med

Renault Tanger Med est un exemple de succès dans l'intégration de la dimension humaine du contrôle de gestion. L'usine de Tanger a mis en place le "Renault Production System" (RPS), qui s'inspire du Toyota Production System. Le RPS met l'accent sur l'implication des employés dans l'amélioration continue et la résolution de problèmes. L'usine a mis en œuvre des programmes de formation pour ses employés et des initiatives RSE pour soutenir les communautés locales. Ces efforts ont conduit à une amélioration de la qualité de production et à une augmentation des exportations, consolidant la position de Renault sur le marché africain et européen (Renault Maroc, 2023).

En revanche, des échecs peuvent survenir lorsque les aspects humains ne sont pas suffisamment pris en compte.

2.2.3.4. Le Cas de PSA Peugeot-Citroën à Kénitra

PSA Peugeot-Citroën a également réussi à intégrer les pratiques de gestion humaine en mettant en place des structures de communication ouvertes et en valorisant l'innovation. Cependant, l'entreprise a rencontré des défis liés à la gestion de la diversité culturelle et à l'adaptation des pratiques de gestion européennes au contexte marocain, nécessitant des ajustements continus pour améliorer la performance commerciale (PSA Maroc, 2023).

2.3. L'Innovation et l'Adaptation aux Changements du Marché

L'innovation est un facteur clé de la performance commerciale dans le secteur automobile. Les pratiques de contrôle de gestion qui encouragent la créativité et l'innovation, par le biais de la flexibilité et de la reconnaissance des efforts des employés, peuvent conduire à des avantages concurrentiels significatifs.

Tesla et l'innovation (Vance, 2015): Tesla a su révolutionner le marché grâce à une culture d'entreprise qui valorise l'innovation et l'agilité c'est un exemple de succès dans l'innovation automobile. L'entreprise a su créer une culture d'innovation en valorisant la prise de risques et en encourageant les employés à penser différemment. Cette approche a permis à Tesla de révolutionner le marché avec des véhicules électriques performants et technologiquement avancés.

2.3.1. Encouragement de l'Innovation

L'innovation est un moteur essentiel de la performance commerciale dans le secteur automobile marocain. Les entreprises doivent constamment innover pour répondre aux exigences du marché mondial. Des entreprises comme Yazaki Maroc investissent dans la recherche et le développement pour améliorer leurs produits et processus, tout en adaptant leurs pratiques de gestion pour encourager la créativité et l'initiative des employés (Yazaki Maroc, 2023)²⁰.

L'innovation est un facteur clé de la performance commerciale. Les pratiques de contrôle de gestion qui encouragent la créativité et l'innovation peuvent conduire à des avantages concurrentiels. Les systèmes de contrôle qui soutiennent l'innovation encouragent les employés à proposer de nouvelles idées et à expérimenter sans crainte de l'échec.

2.3.2. Adaptation aux Exigences du Marché : Innovation dans le secteur automobile marocain :

Le Maroc cherche à devenir un leader dans la production de véhicules électriques et hybrides. Encourager l'innovation à travers la formation continue et l'investissement dans la R&D est crucial pour rester compétitif.

Les entreprises qui favorisent l'innovation sont mieux équipées pour s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles exigences des clients. Cela leur permet de rester compétitives et de répondre efficacement aux opportunités et aux menaces.

PSA Peugeot-Citroën a pu s'adapter rapidement aux nouvelles normes environnementales grâce à ses initiatives de recherche et développement, renforçant ainsi sa position sur le marché (PSA Maroc, 2023).

2.4. Satisfaction et Fidélisation des Clients

2.4.1. 4.1. Amélioration de l'Expérience Client

La satisfaction des clients est directement liée à la qualité des produits et des services fournis. Les systèmes de contrôle qui assurent une haute qualité et une livraison ponctuelle contribuent à une meilleure expérience client.

²⁰ Yazaki Maroc. (2023). Rapport annuel de Yazaki Maroc : Performances et perspectives. Casablanca : Yazaki Maroc.

Exemple : Renault Tanger Med a amélioré son système de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour garantir une livraison rapide et fiable, ce qui a amélioré la satisfaction client et renforcé la fidélité (Renault Maroc, 2023)⁸.

2.4.2. 4.2. Fidélisation des Clients

Les clients satisfaits sont plus susceptibles de rester fidèles et de recommander l'entreprise à d'autres. Les pratiques de gestion humaine qui favorisent une culture de la qualité et de l'innovation contribuent à maintenir un haut niveau de satisfaction client.

Exemple : Les initiatives de Valeo Maroc en matière de qualité totale ont non seulement réduit les défauts mais ont aussi renforcé la satisfaction et la fidélité des clients existants (Valeo Maroc, 2023).

2.5. 5. Réduction du Turnover et Coût des Ressources Humaines

2.5.1. Fidélisation des Employés

Des employés satisfaits et engagés sont moins susceptibles de quitter l'entreprise, ce qui réduit le turnover et les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

Exemple : Les programmes de développement professionnel et de reconnaissance chez PSA Peugeot-Citroën ont réduit le taux de turnover, améliorant ainsi la stabilité de la main-d'œuvre et la continuité opérationnelle (PSA Maroc, 2023)¹¹.

2.5.2. Réduction des Coûts de Recrutement et de Formation

En réduisant le turnover, les entreprises économisent sur les coûts de recrutement et de formation, permettant ainsi de réinvestir ces ressources dans des initiatives stratégiques.

Exemple : Renault Tanger Med a observé une réduction des coûts de recrutement grâce à une meilleure rétention des talents par le biais de programmes de reconnaissance et de développement professionnel (Renault Maroc, 2023)²¹.

2.6. Recommandations pour une Meilleure Performance

²¹ Renault Maroc. (2023). Rapport d'activité 2023 : La stratégie de Renault au Maroc. Casablanca : Renault Maroc.

Pour améliorer la performance commerciale, il est recommandé aux entreprises du secteur automobile de :

- **Renforcer la formation et le développement des compétences** : Investir dans le développement professionnel des employés pour améliorer leur expertise et leur adaptabilité. Des programmes de formation continue peuvent aider les employés à rester à jour avec les dernières technologies et pratiques de l'industrie.
- **Encourager la participation et l'engagement** : Impliquer les employés dans la prise de décision et valoriser leurs contributions. Les employés qui se sentent impliqués et appréciés sont plus susceptibles de s'engager pleinement dans leur travail et de contribuer à l'innovation et à l'amélioration continue.
- **Promouvoir une culture de l'innovation** : Favoriser un environnement où les idées nouvelles sont accueillies et testées. Les entreprises peuvent mettre en place des programmes de suggestion, des groupes de travail pour encourager la créativité.
- **Mettre en place des systèmes de feedback efficaces** : Utiliser des feedbacks continus pour ajuster les stratégies et améliorer les performances. Les systèmes de feedback peuvent inclure des évaluations de performance régulières, des sondages de satisfaction des employés et des réunions de feedback 360 degrés.
- **Adopter un leadership transformateur** : Former les leaders à inspirer et motiver les équipes pour atteindre des objectifs ambitieux. Les programmes de développement du leadership peuvent aider les managers à acquérir les compétences nécessaires pour diriger de manière efficace et inspirante.

3. Conclusion

La dimension humaine du contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la performance commerciale des entreprises du secteur automobile. En intégrant des pratiques qui valorisent la motivation, la communication, le leadership et la culture organisationnelle, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi se préparer à relever les défis futurs. Les études de cas de Renault Tanger Med et PSA Peugeot-Citroën montrent l'importance de cette approche pour maintenir une position concurrentielle sur le marché mondial.

Les pratiques de contrôle de gestion, historiquement axées sur les aspects financiers et opérationnels, doivent désormais intégrer davantage la dimension humaine pour relever les défis actuels de la performance commerciale, notamment dans le secteur automobile. Face à une concurrence accrue et à des attentes clients en constante évolution, les entreprises du secteur automobile au Maroc doivent adapter leurs systèmes de gestion en tenant compte de facteurs tels que la motivation, l'engagement des équipes, le style de leadership et la culture d'entreprise.

L'analyse des pratiques existantes montre que lorsque les systèmes de contrôle de gestion intègrent les dynamiques humaines, ils deviennent des moteurs puissants pour améliorer la performance commerciale. Un contrôle de gestion participatif, flexible et aligné avec les besoins et aspirations des collaborateurs permet de renforcer l'engagement des équipes commerciales, d'améliorer leur capacité à répondre aux exigences du marché, et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Ainsi, prendre en compte la dimension humaine ne se limite pas à une simple gestion des effectifs, mais devient un levier essentiel pour booster la performance commerciale. Le défi pour les entreprises du secteur automobile au Maroc est de développer des pratiques de contrôle de gestion qui équilibrent la rigueur technique avec la souplesse nécessaire à la gestion humaine, tout en favorisant un environnement de travail propice à la collaboration et à l'innovation. Cette approche intégrée du contrôle de gestion pourrait constituer un avantage concurrentiel majeur dans un secteur en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Alami, A. (2018). *L'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises au Maroc*. Casablanca: Editions Afrique.
- [2] ANPMA (2023). *Association Nationale des Professionnels de l'Automobile au Maroc. Rapport annuel*.
- [3] Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123.
- [4] Boutaleb, N. (2020). *Le développement industriel du secteur automobile au Maroc*. Rabat: Presses universitaires du Maroc.
- [5] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- [6] Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

- [7] Dyer, J. H., & Gregersen, H. B. (2016). Collaborative Advantage: How Firms Win with Open Innovation. Harvard Business Review Press.
- [8] El Mernissi, M. (2020). Le contrôle de gestion dans l'industrie automobile marocaine. Casablanca: Presses Universitaires.
- [9] Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- [10] Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- [11] Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- [12] Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall.
- [13] Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- [14] McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- [15] McClelland, D. C. (1976). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington.
- [16] Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- [17] PSA Maroc. (2023). *Développement durable et performance commerciale : Rapport annuel 2023*. Kénitra : PSA Maroc.
- [18] Ramdani, B., & Mellahi, K. (2016). The relationship between strategic management and organizational performance in the automotive industry. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 233-247.
- [19] Renault Maroc. (2023). *Rapport d'activité 2023 : La stratégie de Renault au Maroc*. Casablanca : Renault Maroc.
- [20] Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- [21] Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- [22] Valeo Maroc. (2023). *Rapport de performance 2023 : Stratégies de croissance dans l'industrie automobile marocaine*. Tanger : Valeo Maroc.
- [23] Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. HarperCollins.
- [24] Yazaki Maroc. (2023). *Rapport annuel de Yazaki Maroc : Performances et perspectives*. Casablanca : Yazaki Maroc.