

La Dimension Humaine Dans Le Contexte Du Contrôle De Gestion: Lien Et Impact (Revue De Littérature)

Fedoua Bendahhou, Aziz Douari

Université Hassan 1er De Settat, Maroc

Université Hassan 1er De Settat, Maroc

Résumé:

Cet article vise à offrir une vision globale et nuancée du contrôle de gestion, en mettant en lumière l'importance de la dimension humaine dans son application pratique dans le contexte du contrôle de gestion. En effet, bien que le contrôle de gestion soit souvent perçu comme un ensemble d'outils et de procédures techniques, il ne peut être pleinement compris sans prendre en compte l'influence de la composante humaine. La manière dont les individus perçoivent, interagissent avec et influencent le système de contrôle a un impact déterminant sur l'efficacité des processus de gestion. Ce lien entre le facteur humain et le contrôle de gestion sera approfondi à travers l'étude des comportements organisationnels, des enjeux de motivation, ainsi que des dynamiques sociales qui façonnent les pratiques managériales.

Mots clés : *contrôle de gestion ; la dimension humaine; système de contrôle ; processus de gestion ; enjeux de motivation.*

Date of Submission: 27-02-2026

Date of Acceptance: 07-03-2026

I. Introduction

Le contrôle de gestion, historiquement perçu comme un ensemble de mécanismes et d'outils destinés à surveiller la performance financière et opérationnelle d'une organisation, évolue vers une approche plus intégrée où la dimension humaine joue un rôle crucial. En effet, au-delà des chiffres et des tableaux de bord, le contrôle de gestion repose sur les interactions entre les individus, les équipes, et leur environnement organisationnel. Les travaux de Simons (Simons, 1995) sur les systèmes de contrôle de gestion mettent en lumière le fait que ces dispositifs ne sont pas uniquement des outils de contrôle strict, mais aussi des leviers d'apprentissage et de motivation. De même, les recherches d'Anthony et Govindarajan (Anthony, R. N., & Govindarajan, V., 2007) soulignent que le comportement humain, en particulier la motivation et l'engagement, influence directement l'efficacité des systèmes de contrôle.

Ainsi, cet article examine en profondeur le lien entre la dimension humaine et le contrôle de gestion. Nous commencerons par définir et décrire les caractéristiques principales de cette dimension humaine, en tenant compte des facteurs psychologiques et sociaux qui façonnent les comportements au travail (Argyris, 1977).

Ensuite, nous analyserons le rôle des individus et des équipes dans la mise en œuvre et le pilotage des dispositifs de contrôle de gestion, en nous appuyant sur les recherches d'Ouchi (Ouchi, 1979) et Flamholtz (Flamholtz, 1996) qui ont démontré l'importance des interactions humaines dans le processus de contrôle.

Enfin, nous aborderons l'impact de la motivation, de l'engagement et de la culture organisationnelle sur la performance du contrôle de gestion, en nous basant notamment sur les travaux de Deci et Ryan (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985) concernant la théorie de l'autodétermination, et sur les études de Schein (Schein, 2010) qui explorent le rôle de la culture organisationnelle.

La théorie des ressources humaines (HRM) postule que les individus sont des ressources stratégiques qui influencent directement la performance organisationnelle. Le contrôle de gestion, lorsqu'il prend en compte les facteurs humains, peut renforcer l'engagement et la motivation des employés, ce qui améliore la performance globale.

Flamholtz soutient que "les systèmes de contrôle organisationnel doivent non seulement surveiller les performances financières, mais aussi motiver les employés et encourager les comportements alignés sur les objectifs de l'organisation". (Flamholtz, 1996)

Simons (1995) (Simons, 1995) introduit les "leviers de contrôle", qui soulignent que "les systèmes de contrôle de gestion interactifs encouragent l'engagement des employés dans la prise de décision stratégique, influençant ainsi directement leur motivation et la performance organisationnelle" (Simons, 1995)1010

La théorie de l'agence (Jensen, M. C., & Meckling, W. H., 1976) met en évidence la relation entre les propriétaires (les principaux) et les employés (les agents) et examine comment les systèmes de contrôle de gestion peuvent être utilisés pour aligner les intérêts des agents avec ceux des principaux, tout en gérant les comportements humains.

Eisenhardt dans son évaluation de la théorie de l'agence indique que « les contrats d'incitation et les systèmes de contrôle de gestion peuvent améliorer la performance des employés en alignant leurs intérêts avec ceux de l'entreprise, tout en prenant en compte les aspects comportementaux des agents ». (Eisenhardt, 1989)

La théorie de la motivation (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985) met en avant l'importance de la motivation intrinsèque et extrinsèque des employés dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Les systèmes de contrôle de gestion peuvent agir comme des leviers pour influencer la motivation des employés, en leur fournissant des objectifs clairs, des feedbacks réguliers, et des incitations adaptées.

Merchant et Van der Stede affirment que « les systèmes de contrôle de gestion doivent équilibrer les mécanismes de motivation intrinsèque et extrinsèque pour améliorer la performance organisationnelle. Les systèmes trop coercitifs risquent de démotiver les employés, tandis que les systèmes participatifs et basés sur l'autonomie renforcent la motivation et la performance » (Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., 2012).

Deci & Ryan⁴⁰ soulignent que « les systèmes de contrôle qui encouragent l'autonomie et la participation des employés sont plus efficaces pour soutenir la motivation intrinsèque, ce qui conduit à une performance organisationnelle plus élevée ». (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985)

La théorie des contingences (Woodward, 1965) affirme que l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion dépend du contexte organisationnel, incluant les comportements humains et la culture d'entreprise. Les systèmes de contrôle doivent être adaptés à la structure organisationnelle, la taille de l'entreprise, et la culture dominante pour optimiser la performance.

Chenhall explique que "les systèmes de contrôle de gestion doivent prendre en compte les contingences telles que la culture organisationnelle et les comportements des employés. Un contrôle mal adapté aux dimensions humaines peut entraîner une résistance et une baisse de performance". (Chenhall, 2003)

Argyris soutient que "les systèmes de contrôle rigides et stricts tendent à décourager l'apprentissage organisationnel et la créativité des employés, tandis que les systèmes qui promeuvent l'autonomie et la rétroaction constructive facilitent l'apprentissage continu et l'innovation" (Argyris, 1990).

II. La Dimension Humaine Du Contrôle De Gestion : Conceptualisation Et Caractéristiques

Les individus et les équipes jouent un rôle central dans le processus de contrôle de gestion, non seulement en termes d'exécution des tâches, mais aussi en tant que vecteurs de performance et d'innovation. Les décisions prises par les managers et les contrôleurs de gestions influencent souvent la qualité des informations partagées, la dynamique de groupe, ainsi que la capacité des équipes à collaborer efficacement. Selon Simons (Simons, 1995), le contrôle de gestion n'est pas uniquement un mécanisme de supervision mais un outil d'apprentissage organisationnel où la participation active des individus est indispensable. La flexibilité et l'adaptabilité des équipes face aux changements des environnements internes et externes renforcent ainsi la robustesse du contrôle de gestion (Lebas, 1996).

Définitions de la dimension humaine du contrôle de gestion

La dimension humaine dans le cadre du contrôle de gestion fait référence aux comportements, aux attitudes, aux perceptions et aux interactions des individus au sein de l'organisation, ainsi qu'à la manière dont ces éléments influencent les processus de contrôle et de prise de décision. Contrairement à l'approche purement technique ou comptable, cette dimension met en lumière les facteurs psychologiques et sociaux qui façonnent la manière dont les outils de contrôle de gestion sont utilisés et perçus par les individus. Elle fait référence à l'intégration des aspects comportementaux, culturels et sociaux des individus au sein des pratiques de contrôle de gestion.

Robert N. Anthony, l'un des pionniers dans le domaine du contrôle de gestion, souligne que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise » (Anthony, 1965). Ici, l'accent est mis sur l'importance de l'influence et de l'interaction humaine comme un élément central du contrôle de gestion.

Hopwood a introduit l'idée que le contrôle de gestion va au-delà des mécanismes financiers et techniques, en soulignant l'importance des dimensions sociales et organisationnelles. Il affirme que « le contrôle de gestion est un processus social qui doit s'adapter aux comportements, aux attitudes, et aux attentes des individus au sein de l'organisation » (Hopwood, 1974). Il a également souligné l'importance de la dimension humaine en déclarant que « le contrôle de gestion est autant un processus social qu'un processus technique, car il est influencé par les attitudes, les croyances, et les comportements des individus » (Hopwood, 1976). Il suggère que les systèmes de contrôle de gestion doivent être adaptés aux réalités sociales et comportementales des organisations.

Quant à Chris Argyris, pionnier de la recherche en psychologie organisationnelle, il affirme que « les systèmes de contrôle peuvent parfois être en conflit avec les besoins psychologiques des individus, conduisant à des comportements dysfonctionnels » (Argyris, 1977). Il met en lumière l'importance de prendre en compte les aspects émotionnels et psychologiques des individus dans la conception des systèmes de contrôle.

David Otley, l'un des chercheurs influents dans le domaine du contrôle de gestion, met en avant que « le contrôle de gestion ne se limite pas à un ensemble de techniques financières ou organisationnelles, mais inclut aussi une dimension humaine, qui implique la manière dont les réactions réagissent aux systèmes de contrôle et les modifient » (Otley, 1980). Il souligne ainsi que les comportements humains jouent un rôle crucial dans la réussite des systèmes de contrôle.

En 1985 Flamholtz et ses collègues ont souligné l'importance du capital humain dans le processus de contrôle de gestion, et ont déclaré que « le contrôle de gestion implique le développement et la gestion des compétences humaines, des valeurs, des attitudes et des motivations qui concernent la performance de l'organisation » (Flamholtz, EG, Das, TK, & Tsui, AS, 1985). Ils rajoutent que « la dimension humaine dans le contrôle de gestion est cruciale, car elle se rapporte à la manière dont les organisations gèrent leurs ressources humaines, notamment en termes de motivation, de développement et de gestion des compétences »

Robert Simons a rencontré en avant le rôle du contrôle de gestion dans la création et le renforcement des systèmes de croyances et des valeurs organisationnelles. Selon lui, « le contrôle de gestion n'est pas simplement une affaire de surveillance, mais un processus qui guide les comportements et façonne les attitudes au sein de l'organisation » (Simons, 1990).

En 1995 Robert Simons a mis en évidence la nécessité d'intégrer la dimension humaine dans les systèmes de contrôle de gestion en insistant sur le rôle des systèmes de croyances et des valeurs organisationnelles. Selon lui, « le contrôle de gestion ne doit pas seulement guider les actions des individus, mais aussi façonner leurs croyances et attitudes » (Simons, 1995)

David Otley a mis l'accent sur l'importance de l'aspect comportemental en affirmant que « le contrôle de gestion ne concerne pas uniquement les systèmes formels, mais englobe également la manière dont les individus interprètent et réagissent aux informations fournies par ces systèmes » (Otley, 1999).

Kenneth A. Merchant et Wim A. Van der Stede abordent la dimension humaine en mettant l'accent sur l'importance de la motivation et de l'engagement des employés dans les processus de contrôle. Ils affirment que « le contrôle de gestion ne peut être efficace que si les comportements humains sont correctement compris et influencés » (Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., 2007).

Ces travaux démontrent que la dimension humaine est essentielle dans le contrôle de gestion, car elle intègre les éléments comportementaux, émotionnels et psychologiques, influençant les processus de décision et la performance des organisations.

Caractéristiques principales de la dimension humaine

La subjectivité des individus

Les individus interprètent et réagissent aux dispositifs de contrôle de gestion selon leurs propres valeurs, expériences et perceptions. Argyris (Argyris, 1977) a démontré que les systèmes de contrôle peuvent susciter des comportements imprévus lorsque les salariés les perçoivent comme des instruments de sanction ou de coercition. Ainsi, les réactions des individus, qu'elles soient de coopération ou de résistance, dépendent largement de la manière dont ils perçoivent le contrôle.

La motivation et l'engagement

L'implication des individus dans les processus de contrôle de gestion est fortement influencée par leur motivation et leur engagement envers l'organisation. Deci et Ryan (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985), avec leur théorie de l'autodétermination, suggèrent que les individus sont plus motivés et performants lorsqu'ils perçoivent un alignement entre leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation. Ainsi, un contrôle de gestion qui prend en compte la motivation intrinsèque, en permettant une certaine autonomie et en renforçant le sentiment de compétence, sera plus efficace.

L'interaction sociale et le travail en équipe

Les processus de contrôle ne sont pas isolés, mais se déroulent dans un cadre collectif, où les interactions entre les membres de l'organisation jouent un rôle clé. Flamholtz (Flamholtz, 1996) a souligné l'importance des mécanismes de coordination et de communication au sein des équipes pour assurer une gestion efficace. Les dynamiques de groupe, les normes sociales et la confiance mutuelle influencent la manière dont les contrôles sont appliqués et respectés.

La culture organisationnelle

La culture d'une organisation – c'est-à-dire l'ensemble des croyances, des valeurs et des normes partagées – joue un rôle déterminant dans la manière dont les outils de contrôle sont mis en œuvre. Selon Schein (Schein, 2010), la culture organisationnelle influence la manière dont les individus perçoivent le contrôle de gestion, soit comme une opportunité d'amélioration et d'apprentissage, soit comme une contrainte imposée. Une culture qui encourage l'innovation, la transparence et la participation aura tendance à rendre les contrôles plus souples et acceptés.

La gestion du changement

Le contrôle de gestion s'inscrit souvent dans un contexte de changement organisationnel. Les individus sont plus ou moins réceptifs au changement en fonction de leur niveau de confiance dans l'organisation et de leur capacité à s'adapter. Kotter (Kotter, 1996) souligne que la dimension humaine, notamment l'adhésion des employés, est l'un des facteurs critiques de succès pour toute initiative de changement, y compris les évolutions des systèmes de contrôle.

La prise de décision comportementale

Enfin, la dimension humaine englobe les processus de prise de décision, souvent influencés par des biais cognitifs et des émotions. La théorie de la rationalité limitée de Simon (Simon, H. A., 1947) montre que les individus ne prennent pas toujours des décisions parfaitement rationnelles en matière de gestion, en raison de contraintes cognitives et informationnelles. Ces biais comportementaux peuvent affecter l'interprétation des informations issues des outils de contrôle et la manière dont elles sont utilisées pour la prise de décision.

Ces caractéristiques montrent que la dimension humaine, loin d'être une simple variable secondaire, est au cœur de l'efficacité du contrôle de gestion. Les dispositifs de contrôle qui réussissent à intégrer les aspects comportementaux, sociaux et culturels peuvent non seulement améliorer la performance organisationnelle, mais aussi renforcer l'engagement et la satisfaction des employés.

III. Analyse De L'importance De L'intégration De La Dimension Humaine Dans Le Contrôle De Gestion

Dans le cadre du contrôle de gestion, les individus et les équipes jouent un rôle essentiel à la fois dans la mise en œuvre et dans le pilotage des dispositifs de contrôle. Ces derniers ne se limitent pas à des systèmes techniques ou financiers abstraits ; ils impliquent des interactions humaines complexes, qui influencent leur efficacité et leur acceptation au sein de l'organisation. Les recherches de Ouchi (Ouchi, 1979) et Flamholtz (Flamholtz, 1996) ont particulièrement souligné l'importance de ces interactions dans le processus de contrôle, en mettant en avant le rôle des individus et des dynamiques collectives dans l'adoption et l'application des systèmes de gestion

Rôle des équipes dans la mise en œuvre du contrôle de gestion

Les individus, qu'ils soient managers ou employés, sont les acteurs principaux du contrôle de gestion. Leur rôle est central dans l'interprétation et l'application des outils de contrôle. Les recherches d'Ouchi (Ouchi, 1979)3535 dans le cadre de la théorie du contrôle organisationnel indiquent que les systèmes de contrôle formels ne peuvent fonctionner efficacement sans la coopération active des individus. Il existe trois principaux modes de contrôle que les individus peuvent influencer, d'abord le contrôle de marché qui repose sur des indicateurs externes, comme les prix ou les coûts, pour réguler la performance. Cependant, les individus jouent un rôle clé dans la collecte et l'interprétation des informations, ajustant ainsi leur comportement en fonction des données de marché disponibles. Deuxièmement, le contrôle bureaucratique, souvent basé sur des règles et des procédures standardisées, nécessite la conformité des individus. Cependant, les recherches montrent que la rigidité de ce contrôle peut entraîner une résistance de la part des employés s'ils ne comprennent pas ou ne partagent pas les objectifs des processus de contrôle. Les managers doivent donc s'assurer de communiquer clairement et de former adéquatement les individus afin de favoriser l'adhésion. Et en dernier lieu le contrôle clanique, en revanche, repose sur des valeurs et des normes partagées. Ici, les individus participent activement à la mise en œuvre du contrôle par le biais d'un engagement collectif. Selon Ouchi35, ce type de contrôle, qui mise sur la cohésion et la culture organisationnelle, est souvent le plus efficace lorsque les relations de confiance sont fortes et que les individus partagent un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Les équipes, en tant que groupes de travail, jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement quotidien des systèmes de contrôle. Les recherches de Flamholtz (Flamholtz, 1996) montrent que les processus de contrôle ne peuvent réussir que si les équipes sont bien intégrées et si la communication entre les membres est fluide. En effet, pour assurer une gestion efficace des ressources le contrôle de gestion nécessite une coordination des efforts collectifs par laquelle les équipes doivent travailler de manière synchronisée pour que les dispositifs de contrôle atteignent leurs objectifs. Flamholtz (Flamholtz, 1996) souligne que l'une des fonctions critiques du contrôle de gestion est de coordonner les efforts individuels en alignant les objectifs personnels avec ceux de l'organisation. Lorsque les équipes collaborent efficacement, elles peuvent réduire les dysfonctionnements, éviter les doublons d'efforts et maximiser la synergie collective. Aussi le renforcement de la communication et de la transparence exprimé par le rôle clé joué par les équipes dans le partage d'informations pertinentes pour le contrôle de gestion. Une communication fluide et régulière entre les membres de l'équipe permet de s'assurer que les données sont partagées rapidement et que les problèmes potentiels sont identifiés et résolus avant de devenir critiques. Les dispositifs de contrôle les plus efficaces sont ceux qui intègrent des canaux de communication formels et informels qui permettent aux équipes d'échanger sur leurs résultats, leurs contraintes et leurs besoins. La gestion de la

diversité des perspectives veut dire que les équipes sont souvent constituées d'individus aux compétences et aux perspectives variées. Cette diversité peut enrichir le processus de contrôle de gestion, car elle permet de prendre en compte différentes approches et solutions aux problèmes rencontrés. Toutefois, Flamholtz (Flamholtz, 1996) note que cette diversité doit être gérée avec soin pour éviter les conflits et favoriser un environnement de travail collaboratif. Les managers doivent encourager l'expression des idées et le débat constructif tout en veillant à aligner les efforts vers les objectifs communs de l'organisation.

Rôle des individus et des équipes dans le pilotage du contrôle de gestion

Dans le pilotage des dispositifs de contrôle, le rôle des individus et des équipes s'étend au-delà de la simple exécution des procédures. Ils participent activement à l'évaluation continue des systèmes en place et à leur adaptation aux réalités du terrain. Flamholtz (Flamholtz, 1996) a mis en évidence l'importance du contrôle de gestion en tant qu'outil d'apprentissage organisationnel. Les équipes et les individus contribuent à cet apprentissage en identifiant les dysfonctionnements, en proposant des améliorations et en ajustant les stratégies de contrôle en fonction des résultats observés. Ce processus itératif permet aux organisations de mieux répondre aux changements de leur environnement et de renforcer leur compétitivité. Les individus et les équipes ont une connaissance fine du terrain, ce qui leur permet d'adapter les dispositifs de contrôle aux réalités spécifiques de leur contexte « l'adaptation aux spécificités locales ». Cette capacité d'adaptation est essentielle, car un contrôle trop rigide peut rapidement devenir obsolète ou inadapté. Le retour d'expérience des équipes de terrain permet aux managers d'ajuster les systèmes de contrôle pour qu'ils demeurent pertinents et efficaces.

Le rôle des individus et des équipes dans la mise en œuvre et le pilotage des dispositifs de contrôle de gestion est fondamental. Comme l'ont montré les recherches de Ouchi (1979) et Flamholtz (1996), ces acteurs ne se contentent pas d'appliquer les règles ; ils influencent directement la manière dont les systèmes de contrôle sont perçus, interprétés et ajustés. La réussite des dispositifs de contrôle repose sur leur capacité à s'adapter aux dynamiques humaines et à tirer parti des interactions au sein des équipes. En intégrant cette dimension humaine, le contrôle de gestion devient non seulement un outil de surveillance et d'évaluation, mais aussi un levier de coordination, de motivation et d'apprentissage collectif.

IV. L'Impact Des Facteurs Humains Sur Le Contrôle De Gestion

La performance du contrôle de gestion ne dépend pas uniquement de la qualité des outils techniques ou des indicateurs financiers, mais est également influencée de manière significative par des facteurs humains tels que la motivation des individus, leur engagement, ainsi que la culture organisationnelle dans laquelle ils évoluent. Les recherches de Deci et Ryan (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985) avec leur théorie de l'autodétermination, ainsi que les travaux de Schein (Schein, 2010) sur la culture organisationnelle, soulignent combien ces dimensions influencent la manière dont les systèmes de contrôle sont perçus, adoptés et utilisés dans les organisations.

L'impact de la motivation sur la performance du contrôle de gestion

La motivation joue un rôle central dans la manière dont les individus interagissent avec les systèmes de contrôle. Deci et Ryan (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985), à travers la théorie de l'autodétermination, ont démontré que les individus sont motivés par deux grands types de facteurs : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Ces deux formes de motivation influencent la façon dont les salariés perçoivent et adoptent les dispositifs de contrôle. La motivation intrinsèque est celle qui pousse les individus à agir par intérêt personnel ou par plaisir, plutôt que pour une récompense externe. Lorsque les systèmes de contrôle de gestion permettent aux employés de sentir qu'ils apprennent, se développent et ont un certain degré d'autonomie dans leur travail, cela favorise une motivation intrinsèque plus forte. Deci et Ryan ont montré que lorsque les dispositifs de contrôle de gestion soutiennent le développement de compétences, la reconnaissance de l'autonomie et les relations interpersonnelles, les salariés sont plus susceptibles d'accepter et d'adhérer aux processus de contrôle. Cela, à son tour, améliore la performance globale du système de contrôle, car les employés se sentent investis dans leur travail et sont plus enclins à collaborer pour atteindre les objectifs organisationnels. La motivation extrinsèque, en revanche, repose sur des facteurs externes tels que les récompenses financières ou la reconnaissance. Bien que les systèmes de contrôle de gestion puissent être structurés autour de récompenses extrinsèques (comme les primes liées aux performances), Deci et Ryan (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985) ont averti que si ces systèmes sont perçus comme trop contrôlants ou coercitifs, ils peuvent entraîner des effets négatifs, notamment une réduction de la motivation intrinsèque. Cela peut se traduire par un manque d'initiative et d'implication des employés, diminuant ainsi l'efficacité du contrôle de gestion.

L'impact de l'engagement sur la performance du contrôle de gestion

L'engagement des salariés, défini comme leur implication affective, cognitive et comportementale dans l'organisation, est un autre facteur déterminant dans la performance du contrôle de gestion. Un haut niveau d'engagement conduit les employés à s'appropriier les systèmes de contrôle, à s'impliquer dans leur mise en œuvre

et à contribuer activement à la réalisation des objectifs organisationnels. Lorsque les employés se sentent émotionnellement connectés à leur organisation, ils sont plus susceptibles de soutenir les dispositifs de contrôle. Selon Deci et Ryan (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985), les environnements de travail qui soutiennent l'autonomie, les compétences et les relations sociales positives renforcent l'engagement affectif, ce qui améliore la motivation à respecter et à suivre les systèmes de contrôle. De plus, l'engagement affectif contribue à un climat organisationnel favorable, où les employés sont plus enclins à adopter une attitude proactive face aux exigences des systèmes de contrôle. L'engagement comportemental se manifeste par la volonté des salariés de s'investir dans les tâches et d'adopter les processus et systèmes de contrôle de manière constructive. Lorsque les employés s'engagent activement dans l'amélioration des processus de contrôle, cela permet non seulement de renforcer leur efficacité, mais aussi de favoriser une culture d'apprentissage et de coopération.

L'impact de la culture organisationnelle sur la performance du contrôle de gestion

La culture organisationnelle, définie par Schein (Schein, 2010) comme l'ensemble des croyances, des valeurs et des normes partagées au sein d'une organisation, joue un rôle crucial dans la manière dont les systèmes de contrôle sont perçus et appliqués. La culture façonne non seulement les comportements individuels et collectifs, mais aussi la manière dont les dispositifs de contrôle sont interprétés et intégrés dans les pratiques quotidiennes. Schein (2010) a mis en évidence que les systèmes de contrôle de gestion doivent être alignés avec la culture organisationnelle pour être efficaces. Une organisation dont la culture valorise l'autonomie, l'innovation et la transparence aura tendance à favoriser des systèmes de contrôle plus souples, orientés vers l'apprentissage et l'amélioration continue. Dans une telle culture, les systèmes de contrôle sont perçus comme des outils de soutien plutôt que des instruments de coercition, ce qui favorise une adoption plus large par les employés. Dans une culture organisationnelle où la performance est fortement valorisée, les systèmes de contrôle de gestion peuvent jouer un rôle clé en structurant les objectifs et en fournissant des indicateurs de succès. Cependant, si cette culture est trop axée sur la compétition ou la conformité stricte, elle peut générer un stress excessif chez les employés, réduisant ainsi leur motivation et leur engagement. Il est donc essentiel de trouver un équilibre entre un contrôle rigoureux et une culture organisationnelle qui soutient l'épanouissement et la collaboration. En revanche une culture d'apprentissage favorise un environnement où les erreurs sont perçues comme des opportunités de croissance et où les dispositifs de contrôle sont utilisés non seulement pour mesurer la performance, mais aussi pour identifier les domaines d'amélioration. Selon Schein, une culture axée sur l'apprentissage permet aux systèmes de contrôle de devenir des outils de rétroaction continue, où les employés participent activement à l'évaluation et à l'amélioration des processus, augmentant ainsi l'efficacité globale du contrôle de gestion.

L'impact de la motivation, de l'engagement et de la culture organisationnelle sur la performance du contrôle de gestion est indéniable. Les travaux de Deci et Ryan (Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985) soulignent que la motivation intrinsèque et l'engagement des employés peuvent significativement améliorer l'efficacité des dispositifs de contrôle, à condition que ces systèmes respectent les besoins psychologiques des individus en termes d'autonomie, de compétence et de relations sociales. De plus, les études de Schein (Schein, 2010) montrent que la culture organisationnelle joue un rôle structurant dans la manière dont ces systèmes sont perçus et appliqués. Une culture qui valorise l'apprentissage, la transparence et la collaboration crée un environnement favorable au succès des dispositifs de contrôle, tandis qu'une culture trop rigide ou compétitive peut nuire à leur efficacité.

V. Conclusion

Le L'intégration de la dimension humaine dans le contrôle de gestion a suscité un intérêt croissant, notamment en raison de son influence déterminante sur l'efficacité des processus décisionnels et opérationnels. Traditionnellement centré sur des outils et des techniques financières, le contrôle de gestion a évolué pour intégrer des éléments humains, tels que le comportement des individus et des équipes, ainsi que des facteurs organisationnels tels que la motivation, l'engagement et la culture. Ces aspects sont devenus essentiels pour garantir une gestion efficace et cohérente des performances au sein des entreprises.

La motivation et l'engagement des employés ont également un impact significatif sur le succès des processus de contrôle de gestion. Des employés motivés sont plus enclins à adhérer aux objectifs de l'organisation, ce qui améliore la qualité des données fournies et la rapidité d'exécution des tâches (Flamholtz, 1996). De plus, la culture organisationnelle joue un rôle fondamental dans la manière dont les systèmes de contrôle sont perçus et appliqués. Ouchi (Ouchi, 1979) souligne que les systèmes de contrôle efficaces ne se limitent pas aux règles strictes, mais intègrent les valeurs et les normes partagées au sein de l'organisation, créant ainsi une synergie entre les objectifs individuels et collectifs. Une culture organisationnelle solide permet de renforcer l'engagement des équipes, rendant les processus de contrôle plus cohérents et alignés avec les objectifs de l'entreprise.

En conclusion, Cet article vise à mettre en évidence que la réussite du contrôle de gestion dépend non seulement des aspects techniques, mais aussi des dynamiques humaines, en particulier la manière dont les

individus perçoivent et réagissent aux outils de contrôle. En intégrant ces dimensions humaines, les organisations peuvent créer des systèmes de gestion plus souples, participatifs et performants.

Le lien entre la dimension humaine et le contrôle de gestion est bien établi dans la littérature scientifique, avec des théories qui soulignent l'importance des comportements humains, de la motivation, de la culture organisationnelle, et de la relation entre le management et les employés dans l'efficacité des systèmes de contrôle.

La dimension humaine joue un rôle crucial dans l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion, influençant la motivation, l'engagement et la performance des employés. Les théories de l'agence, de la motivation, et des contingences fournissent un cadre théorique qui démontre comment la prise en compte des comportements humains dans les systèmes de contrôle peut améliorer la performance organisationnelle.

References

- [1]. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. , 2007. Management Control Systems.. S.L.:Mcgraw-Hill Education..
- [2]. Anthony, R. N., 1965. Planning And Control Systems: A Framework For Analysis.. Boston: Harvard Business School Press..
- [3]. Argyris, C., 1977. Double Loop Learning In Organizations.. S.L.:Harvard Business Review.
- [4]. Argyris, C., 1977. Personnalité Et Organisation : Le Conflit Entre Le Système Et L'individu.. S.L.:Harper & Row..
- [5]. Argyris, C., 1990. Integrating The Individual And The Organization.. S.L.:Wiley..
- [6]. Chenhall, R. H., 2003. Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future.. S.L.:Accounting, Organizations And Society, 28(2-3).
- [7]. Deci, E. L., & Ryan, R. M. , 1985. Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior. S.L.:Springer.
- [8]. Eisenhardt, K. M., 1989. Agency Theory: An Assessment And Review.. S.L.:Academy Of Management Review, 14(1).
- [9]. Flamholtz, EG, Das, TK, & Tsui, AS., 1985. Toward An Integrative Framework Of Organizational Control.. S.L.:Accounting , Organizations And Society , 10 (1) .
- [10]. Flamholtz, E. G., 1996. Effective Organizational Control: A Framework, Applications, And Implications. S.L.: Kluwer Academic Publishers.
- [11]. Hopwood, A., 1974. Accounting And Human Behaviour .. S.L.:Prentice-Hall.
- [12]. Hopwood, A., 1976. Accounting And Human Behaviour. S.L.:Prentice-Hall.
- [13]. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. , 1976. Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure.. S.L.:Journal Of Financial Economics.
- [14]. Kotter, J., 1996. Leading Change.. S.L.:Harvard Business School.
- [15]. Lebas, M., 1996. La Pratique Du Contrôle De Gestion En France.. S.L.:Revue Européenne De Gestion..
- [16]. Merchant, K. A., & Van Der Stede, W. A. , 2012. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation And Incentives. S.L.:Pearson Education.
- [17]. Merchant, K. A., & Van Der Stede, W. A., 2007. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation And Incentives.. New York: Pearson.
- [18]. Otley, D., 1980. The Contingency Theory Of Management Accounting: Achievement And Prognosis. S.L.:Accounting, Organizations And Society.
- [19]. Otley, D., 1999. Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. S.L.:Management Accounting Research.
- [20]. Ouchi, W. G., 1979. A Conceptual Framework For The Design Of Organizational Control Mechanisms.. S.L.:Management Science..
- [21]. Schein, E. H., 2010. Organizational Culture And Leadership.. S.L.:John Wiley & Sons..
- [22]. Simon, H. A., 1947. Administrative Behavior A Study Of Decision-Making Processes In Administrative Organization.. New York: Macmillan.
- [23]. Simons, R., 1990. The Role Of Management Control Systèmes Pour Créer Un Avantage Concurrentiel : Nouvelles Perspectives. S.L.:Comptabilité, Organisations Et Société.
- [24]. Simons, R., 1995. Levers Of Control: How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal.. Boston: Harvard Business Review Press..
- [25]. Woodward, J., 1965. Industrial Organization: Theory And Practice. S.L.:Oxford University Press.