



## La force du contrôle dans la maîtrise de la stratégie

### The strength of control in mastering the strategy

Souad BOUNGAB

*Enseignant Chercheur, Université Abdelmalek Essaâdi, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger, Maroc*

**Abstract:** *The study of the link between strategic planning and control, more particularly strategic control, occupies an important place in research in strategic management during these last decades marked by successive crises. The literature suggests that the relationship between strategy and strategic control can indeed be unilateral when one of the poles influences the other or bilateral when two poles interact. This article contributes to this important debate for both researchers and managers by giving particular importance to the operationalization of the notions of strategic planning and strategic control on the one hand and the relationship between the two on the other hand. A quantitative empirical study conducted with Moroccan industrial companies reveals the existence of a rather limited practice of strategic management, whether at the level of strategic planning or at the level of strategic control, and a rather shy bilateral relationship.*

**Key Words :** Strategic planning, Purpose of the strategic process, Control, Strategic control

**Résumé :** *L'étude du lien entre la planification stratégique et le contrôle plus particulièrement le contrôle stratégique occupe une place importante dans la recherche en management stratégique durant ces dernières décennies marquées par des crises successives. La littérature suggère que les relations entre la stratégie et le contrôle stratégique peuvent en effet être unilatérales quand l'un des pôles influence l'autre ou bilatérales quand deux pôles sont en interaction. Cet article contribue à ce débat important aussi bien pour les chercheurs que pour les managers en accordant une importance particulière à l'opérationnalisation des notions de planification stratégique et de contrôle stratégique d'une part et de la relation entre les deux d'autre part. Une étude empirique quantitative conduite auprès des entreprises industrielles marocaines révèle l'existence d'une pratique assez limitée du management stratégique que ce soit au niveau de la planification stratégique qu'au niveau du contrôle stratégique et d'une relation bilatérale assez timide.*

**Mot clefs :** Planification stratégique, Finalité du processus stratégique, Contrôle, Contrôle stratégique

## 1. INTRODUCTION

Face à la situation actuelle marquée par des crises successives, les actions mises en place par les entreprises doivent être maîtrisées par un système de contrôle efficace.

Ce système de contrôle est une activité intégrante des systèmes de gestion. Il peut être appliqué à trois niveaux: stratégique, tactique et opérationnel.

Le contrôle comprend plusieurs étapes qui préparent, coordonnent et vérifient les décisions et les actions d'une organisation. Son processus comprend trois phases qui correspondent à trois moments différents (Avant l'action pendant l'action et après l'action) (Bouquin H. 2010).

Avant l'action, c'est la finalisation. Il consiste à définir les buts et les moyens, les procédures et les "Règles du jeu" qui permettront de bien utiliser les moyens disponibles pour parvenir aux buts poursuivis.

Pendant l'action, c'est le Pilotage. Il s'agit être vigilant c'est-à-dire : faire le point sur la situation du moment (où sommes-nous? où sont les concurrents ?); anticiper le futur (que se passera-t-il si nous ne réagissons pas? si nous prenons telle ou telle décision? quelles corrections mettre en place si c'est nécessaire pour réorienter le déroulement de l'action en fonction des finalités choisies?).

Après l'action, c'est l'évaluation ou post-évaluation. Après chaque action ou chaque période de temps prédéfini il faut constater les performances réalisées (les buts sont-ils atteints ? les moyens sont-ils respectés ?) et évaluer l'efficacité, l'efficacé et comprendre Pourquoi?

Quel que soit sa qualification, le contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ses résultats avec les objectifs fixés pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Cela suppose, à priori, la mise en place d'une stratégie claire permettant la fixation des objectifs, et l'élaboration d'une planification stratégique.

La présente recherche expose la force du contrôle stratégique pour la maîtrise de la stratégie mise en place et son influence positive pour l'atteinte des objectifs tracés dans le cadre de la planification stratégique.

Dans un premier temps une analyse de la littérature permet d'apporter un éclairage sur les différentes variables de la recherche et dans un second temps une étude empirique informe sur la place qu'occupe la stratégie et le contrôle stratégique au sein des entreprises de l'échantillon d'étude (entreprises industrielles marocaines).

## 2. LE CONTRÔLE EST LE GARANT DE LA MAÎTRISE STRATÉGIQUE

Le contrôle stratégique fait partie intégrante du système de contrôle de l'organisation mais il se distingue des autres modes de contrôle par son objet, ses composantes et ses missions.

### 2.1. Le contrôle stratégique: ses composantes et ses missions

La typologie fondatrice d'Anthony R.N. (2003) présente trois niveaux correspondants à trois horizons différents constitués par le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel: "La planification stratégique est le processus qui consiste à décider des buts de l'organisation et des stratégies pour atteindre ces buts. Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies de manière efficace et efficiente. Le contrôle opérationnel est le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de manière efficace et efficiente".

Les trois niveaux du contrôle sont distincts mais complémentaires car ils concernent des décisions et des horizons différents: la planification stratégique est orientée vers le long terme, le contrôle de gestion repose sur une base annuelle et le contrôle opérationnel s'exerce au quotidien. Ils touchent également des niveaux hiérarchiques différents: si la planification stratégique est du domaine des dirigeants, le contrôle opérationnel concerne avant tout les collaborateurs de base des organisations. En fait, les trois niveaux de contrôle sont inter-reliés par un dispositif "Gigogne" (Bouquin H. 2010) dans la mesure où chaque élément emprunte au système de rang voisin qui constitue pour lui un niveau à contrôler (sens descendant) ou une source d'information (sens ascendant). Ainsi, le contrôle de gestion doit se concevoir en fonction des objectifs stratégiques, mais il ne peut ignorer les conditions concrètes du contrôle opérationnel liées au terrain qui lui imposent des contraintes propres à limiter son champ d'action.

**Tableau - 1:** Les niveaux de contrôle

<b>Long terme</b>	Stratégie planification	Contrôle stratégique
<b>Moyen terme</b>	Interface	Contrôle de gestion
<b>Court terme</b>	Gestion quotidienne	Contrôle opérationnel Contrôle d'exécution Contrôle des tâches

Le contrôle stratégique: c'est à lui que l'on assigne le plus souvent la mission spécifique de garantir la mise en œuvre de la stratégie. Anthony (2003) l'a défini par cette fonction même: «Le contrôle est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation».

"Le contrôle stratégique est formé de processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès. Le contrôle stratégique finalise c'est sa fonction principale. Il aide aussi à piloter les choix stratégiques et constitue une référence pour leur post-évaluation" Bouquin H. (2010).

L'idée de stratégie recouvre une réalité complexe. On admettra ici de la définir comme l'ensemble des actions qui déterminent

durablement le succès d'une organisation. L'idée du succès suppose que les buts ont été bien définis. Les théories de l'organisation ont montré l'ambiguïté de la notion de buts d'une organisation et cela vaut pour le contrôle.

Il est reconnu que la stratégie comporte différents niveaux indépendants et des composantes complémentaires. S'agissant de ces niveaux, (Grant R.M. 1999) distingue «La stratégie d'entreprise (corporate strategy), celle qu'elle applique à ses domaines d'activité ou «La stratégie par domaine» (business strategy), en fin «Les stratégies fonctionnelles».

Pour ses composantes, elles portent sur :

- Les territoires visés (domaines d'activité et couples produits –marchés);
- Les missions (ou la vocation) assignées aux activités: développer, stabiliser, relancer, rentabiliser,...;
- Les atouts ou armes concurrentielles: par exemple ne pas différencier son offre et viser des coûts inférieurs à ceux des concurrents pour un même prix de vente, ou inversement différencier l'offre pour se distinguer;
- Les voies, les moyens et les ressources à mettre en œuvre pour obtenir le positionnement visé: croissance externe ou interne, processus clés concernés (facteurs clés de succès);
- Les alliés ou les partenaires, qui complètent les potentiels propres de l'entreprise, lui permettent d'accéder à de nouvelles ressources, l'aident à résister aux adversaires.

L'interdépendance entre stratégie et contrôle passe par le processus d'allocation des ressources, mais celui-ci est plus ambigu qu'il n'y paraît.

Les politiques de contrôle diffèrent d'une organisation à une autre et dépendent notamment du contexte dans lequel elle opère. Il s'agit d'une interaction entre plusieurs facteurs de contingence dont la concrétisation représente le système de contrôle. (Oumechtaq H. et al. 2020).

L'élaboration d'un système de contrôle stratégique s'avère nécessaire dès lors qu'il est admis que la stratégie est un processus continu. On peut préconiser la mise en place d'un contrôle stratégique essentiellement orienté, d'une part, vers l'observation des signes annonciateurs de la pertinence ou la non pertinence des hypothèses du plan stratégique et donc des plans opérationnels (facteurs clés de succès et de risques); d'autre part vers le suivi du déroulement des actions prévues au plan opérationnel.

Deux axes essentiels apparaissent:

L'observation de l'évolution des facteurs clés de compétitivité identifiés lors de la définition des stratégies et l'adéquation de l'action de l'entreprise à ces facteurs.

L'observation des facteurs stratégiques de risque et la capacité d'adaptation de l'entreprise à ces facteurs et à leur changement.

Cela suppose d'abord l'identification des hypothèses fondamentales des choix stratégiques (critères de segmentation, nature des attraits de l'activité, critères de compétence distinctive...); ensuite l'identification des points critiques des plans opérationnels (hypothèses majeures, résultats à atteindre à chaque horizon temporel, fonctions clés de l'entreprise à chaque étape du plan...); et enfin le repérage des signaux susceptibles de manifester un glissement des hypothèses cruciales de la stratégie. Le contrôle stratégique est fait, avant tout, pour remettre en question les plans, conçus par définition dans un environnement d'incertitude et d'ambiguïté. Il s'agit donc d'identifier toutes les hypothèses qui sont retenues dans le choix stratégique.

Bref, la fonction principale de ces systèmes de contrôle stratégique est de surveiller la mise en œuvre de la stratégie en vérifiant l'atteinte des facteurs clefs de succès (FCS). Bourdon I., Vittari C. et Ravarini A. (2003).

## 2.2. Le contrôle stratégique dépend de l'existence d'une stratégie

Le contrôle stratégique dépend alors de l'existence d'abord d'une stratégie ou d'une planification stratégique, de celui ou ceux qui l'élaborent, du processus de la planification stratégique et de la fréquence d'élaboration de la stratégie.

Il repose sur des critères à long terme stratégiquement pertinents pour évaluer la performance de l'entreprise, par exemple, les critères de satisfaction des clients, le développement de nouveaux produits, et la réalisation des normes de contrôle de la qualité, etc. Spécifiquement, le contrôle stratégique est un processus ayant pour but de veiller à ce que le développement et la mise en œuvre de la stratégie soient effectués de manière efficace et efficiente (Kald M. et al., 2000).

### 2.2.1. Les intervenants du processus de la planification stratégique

Les parties prenantes au processus de planification stratégique sont la direction générale (y compris les directions de divisions pour les stratégies de divisions) et une équipe de fonctionnels.

N'importe qui dans l'entreprise peut avoir l'ébauche d'une bonne idée.

Toutefois, trois types de personnes se trouvent impliqués dans le processus de planification stratégique (Guedj N. et al, 2000):

D'abord les "Créatifs", les personnalités innovatrices et entreprenantes.

Ensuite, les "Analystes" qui ont les idées et les soumettent à une étude empirique.

Enfin, interviennent les "Marketeur" qui vendent une proposition à ceux qui doivent l'approuver, et plus tard à ceux qui doivent l'appliquer.

Les différences entre ces types de personnalités peuvent conduire à des frictions et à la direction générale d'essayer de maintenir un équilibre approprié entre ces points de vue disparates.

En général, les stratégies sont décidées au sommet de l'organisation : celles d'une entreprise sont déterminées au sommet de l'entreprise, celles d'une division le sont au sommet de la division. Les stratégies d'une division et celles de niveaux inférieurs sont subordonnées aux stratégies d'ensemble de l'entreprise. Autrement dit, le contrôle stratégique des activités est généralement réalisé par les services en charge du domaine concerné. Il s'agit notamment au regard des entreprises de vérifier si les actions engagées concourent à la réalisation de l'objectif stratégique de l'entreprise arrêté par les dirigeants.

### 2.2.2. Les étapes du processus de la planification stratégique

Les étapes du processus de la planification stratégique peuvent être présentées comme suit:

La collecte de l'information c'est le processus d'identification des menaces ou des opportunités qui peuvent conduire à une nouvelle stratégie.

La recherche de stratégies qui consiste à trouver de nouvelles lignes de conduite pour résoudre les problèmes posés par les menaces ou pour tirer parti des effets des opportunités.

L'évaluation qui estime les conséquences de chacune de ces alternatives. La décision qui sélectionne l'une de ces alternatives ou dans de nombreux cas décide de n'en retenir aucune. Certaines techniques sont utilisées afin d'évaluer les stratégies proposées. Mais, il convient de préciser que les résultats fournis par ces techniques ne sont vraiment crédibles que lorsque certaines variables majeures sont connues.

### 2.2.3. La fréquence d'élaboration de la stratégie

Les décisions stratégiques ne sont pas systématiques car à tout moment il peut apparaître souhaitable de les réévaluer. Le calendrier ne peut, en effet être fixé. La révision de la stratégie peut se faire dans le cas du changement de l'environnement ou du changement de la direction.

Le contrôle stratégique est à la fois le plus complexe et le moins développé des contrôles, compte tenu de l'aspect prospectif de la stratégie, du temps important qui s'écoule entre le moment où elle est formulée et l'instant où elle importe ses fruits; le caractère aléatoire de l'environnement en est la cause. De cette manière le contrôle s'effectue sur les résultats. Il s'agit dans ce cas d'un contrôle a posteriori tout à fait classique. Il peut s'effectuer aussi sur la manière dont la stratégie a été élaborée c'est-à-dire vérifier si la démarche suivie pour l'élaboration de la stratégie est logique et si les étapes ont été bien suivies.

En complément du contrôle à posteriori et du contrôle de l'élaboration de la stratégie qui sont de nature stratégique, il peut être procédé à la vérification des hypothèses de la stratégie.

## 2.3. Les systèmes de contrôle stratégique

Les chercheurs en gestion s'intéressent aux méthodes formelles qui permettraient de vérifier le degré d'atteinte des résultats escomptés d'une stratégie, c'est ce qu'ils appellent les mécanismes de contrôle stratégique. Cependant, on peut penser que les gestionnaires n'ont pas besoin de nouvelles formes plus

spécialisées de contrôle stratégique. Au contraire, le contrôle de la stratégie peut se faire en utilisant des techniques plus familières tout en tenant compte de la façon dont sont formulées et mises en œuvre les stratégies dans les entreprises.

Simons R. (1990) a distingué trois types de systèmes de contrôle: les systèmes diagnostiques, les systèmes interactifs et les systèmes de bornes.

### 2.3.1. Le contrôle diagnostique

Par analogie aux examens périodiques faits par un médecin ou un mécanicien, "Le contrôle diagnostique" est employé pour qualifier les modèles habituels de contrôle reposant sur des mesures de réalisation "Feedback".

Lorsque nous visitons le médecin pour un examen de routine, celui-ci s'assure que nos fonctions biologiques (comme le rythme cardiaque, le poids et la tension) correspondent aux normes établies par notre groupe d'âge et notre taille. Si des écarts significatifs sont constatés, le médecin tente aussitôt d'y remédier. Dans la majorité des cas, les écrits sur le contrôle abordent les systèmes de contrôle exactement de la même façon, c'est-à-dire comme des instruments utilisés par les gestionnaires pour s'assurer que leur entreprise fonctionne bien et reste sur la bonne voie. En affaires, les systèmes de contrôle diagnostique ont pour tâche de mesurer systématiquement et périodiquement la progression dans la réalisation des plans.

Si on parle maintenant de stratégie, ces types de contrôle sont conçus pour surveiller le progrès dans la réalisation des intentions stratégiques préalablement retenues.

La stratégie a alors été clairement formulée d'avance, articulée suite à une série d'analyses et traduite rigoureusement sous forme de documents formels de planification. Les stratégies d'affaires établies représentent ainsi une cible, un objectif à atteindre, les écarts sont périodiquement enregistrés et des plans d'action sont mis en œuvre afin d'y remédier. L'emploi d'un contrôle diagnostique implique donc que les stratégies soient explicites et mesurables.

Ces systèmes de contrôle ne contribuent pas seulement à orienter le processus décisionnel en identifiant les écarts, mais ils permettent également de motiver les membres de l'organisation dans l'accomplissement des objectifs à atteindre. Les formules de rémunération en fonction du niveau de réalisation des stratégies et les autres modes de récompense liés à la performance constituent donc des éléments importants d'un système de contrôle diagnostique.

Ce sont les experts et les analystes qui jouent un rôle central dans l'établissement de ce type de contrôle.

### 2.3.2. Le contrôle interactif

Certains systèmes de contrôle ne sont pas utilisés pour des fins de diagnostic par les dirigeants mais font l'objet d'une attention quotidienne de leur part. Ce sont les systèmes de contrôle interactifs. Ces systèmes peuvent être identifiés dans les entreprises à partir de quatre caractéristiques principales:

- Ils demandent une attention fréquente et régulière de la part des cadres fonctionnels situés à plusieurs niveaux dans l'organisation;

- Les données produites par ces systèmes sont analysées et discutées dans le cadre de réunions formelles entre supérieurs, subalternes et collègues;
- L'information produite par ce processus génère un programme de travail pour les membres de la haute direction.

Le processus de contrôle interactif repose sur la discussion et la remise en cause continuelle des données recueillies, des hypothèses ainsi que des plans et programmes d'action de l'entreprise.

Les gestionnaires ont accès à plusieurs systèmes de contrôle, ils utilisent un système de façon interactive lorsque celui-ci porte sur les incertitudes stratégiques capables, selon eux, de compromettre la mise en œuvre des interactions stratégiques des dirigeants. L'apprentissage organisationnel engendré par ce dialogue interactif provoque donc, en retour, l'émergence au fil du temps, de nouvelles stratégies. Ainsi, le contrôle interactif ne traite pas de la mise en œuvre de stratégies déjà formulées, mais vise plutôt la formation des stratégies futures.

Le contrôle diagnostique liait étroitement les récompenses aux résultats obtenus ; le contrôle interactif, quant à lui, est structuré de façon à récompenser les efforts et l'innovation. Ce modèle de récompense est nécessaire afin d'encourager le personnel-cadre à remettre en question son mode de pensée traditionnel, à proposer de nouvelles idées et adopter un style de travail plus collégial.

### 2.3.3. Le contrôle des bornes

Il porte sur les règles de concurrence que les dirigeants ont données à leurs entreprises. Ces règles sont souvent formulées en termes de ce qu'il ne faut pas faire. Autrement dit, ces systèmes sont conçus pour communiquer les limites, les frontières ou les bornes aux actions permises aux employés de l'entreprise.

Les systèmes de bornes précisent donc les normes de conduite, les principaux secteurs d'activités de l'entreprise et les types de ressources qui seront allouées aux opérations. Les systèmes de contrôle des bornes délimitent donc les valeurs partagées, fondamentalement dans toute organisation, ils définissent la mission de celle-ci et la façon dont les employés devraient s'acquitter de leurs responsabilités. Ces systèmes s'avèrent donc d'une grande importance dans l'établissement et le renforcement d'une culture organisationnelle.

Les systèmes de contrôle de bornes accomplissent trois fonctions:

- Ils contribuent à maintenir la crédibilité de l'organisation auprès du public;
- Ils orientent l'action des membres d'une organisation en leur procurant des guides leur indiquant où il est permis et où il est interdit de chercher des opportunités;
- Enfin, ces systèmes donnent l'assurance aux dirigeants que l'organisation œuvre dans les domaines désirés et qu'elle respecte leur philosophie des affaires et de la gestion.

Les systèmes de bornes, interactifs et diagnostics peuvent se compléter pour contrôler à la fois la mise en œuvre de stratégie

clairement formulée et l'élaboration de nouvelles orientations stratégiques. Les systèmes de bornes établissent les règles de concurrence et les domaines d'intervention, ils balisent le territoire à couvrir. Les systèmes de diagnostic, quant à eux, veillent à l'implantation des stratégies formulées: ils fixent l'attention sur l'atteinte des objectifs. Enfin, les systèmes interactifs stimulent et orientent l'émergence et la formulation des nouvelles stratégies: ils permettent à l'entreprise de se positionner pour le futur.

Les systèmes de contrôle, en délimitant les bornes et en favorisant quotidiennement l'interaction influencent donc autant la formulation que la mise en œuvre des stratégies. Le défi auquel sont confrontés les dirigeants consiste surtout à effectuer un choix équilibré de systèmes et à utiliser ceux-ci de façon sélective et complémentaire ou guider tant la formulation que l'implantation des stratégies.

## 3. LA PROBLÉMATIQUE DES RELATIONS ENTRE LA STRATÉGIE ET LE CONTRÔLE

Un examen de la littérature dans ce domaine, montre que la problématique des relations entre stratégie et contrôle s'exprime traditionnellement dans le cadre des paradigmes structuro- fonctionnalistes qui privilégient soit la structure soit l'acteur sans saisir leurs interactions (Chevalier – Kuszle C. et al. 2008 ).

Le contrôle d'organisation s'avère, dans le premier cas, un instrument de déploiement d'une stratégie définie a priori et sans problème; et dans le second, un outil de construction par les acteurs de leurs propres finalités, voire un moyen de faire émerger de nouvelles stratégies.

Ces positions opposées, marquées par une vision déterministe ou volontariste des phénomènes organisationnels, s'affrontent ou s'ignorent sans coopération possible.

### 3.1. Le paradigme structuro -fonctionnaliste

Plusieurs auteurs ont abouti au fait que le contrôle, et pas seulement la planification, est déterminé par la stratégie d'entreprise du fait de ses interactions avec la structure.

Si une entreprise, à stratégie de spécialisation, adopte une structure fonctionnelle classique, l'émergence de centres de profit y est peu probable et les interdépendances marqueront la planification budgétaire. L'intégration verticale crée la tentation de tester la performance de chacun des maillons de la "chaîne de valeur", ce qui conduit à installer un système délicat de facturation interne.

Goold M .et al (2015) distinguent trois styles de management dans les entreprises diversifiées qu'ils ont étudiés en Grande Bretagne:

- Le "Style de planification stratégique", pratiqué par des entreprises qui se limitent à deux ou trois domaines d'activité à croissance forte: le siège y est puissant et le conformisme est valorisé.
- Le "Style de contrôle financier", s'observe dans les entreprises très diversifiées engagées dans des activités plutôt mûres à environnements concurrentiels stables, susceptible

d'être gérés par des indicateurs financiers à court terme. Les responsables de branche élaborent la stratégie et le siège, encourageant le style entrepreneurial, dispose en contrepois d'une fonction financière forte assurant un suivi strict des résultats.

- Le "Style de contrôle stratégique" est pratiqué par les entreprises qui cherchent à construire un portefeuille équilibré à risque répartis. L'organisation tient compte d'un regroupement des entités par type de mission stratégique. La stratégie est principalement l'affaire de ces groupes, le sommet exerce un contrôle circonstancié selon leur mission.

D'autres travaux de Simons R. (1990) suggèrent une interprétation qui rejoint un courant général des sciences de gestion. Le contrôle, dans sa cohérence avec la stratégie, joue des rôles différents. Souvent, il éclaire les choix stratégiques, comme on peut le voir en s'intéressant au rôle réel des facturations internes. Parfois, contrôle-surveillance du modèle classique, il est le gardien de la conformité mais pas le levier du progrès. Il est aussi un vecteur d'apprentissage quand la performance par le progrès continu l'emporte sur la conformité. Paradoxe suprême, il peut bousculer les comportements pour faire évaluer la culture.

On peut alors dire que, face au contrôle de gestion réactif introverti (Bouquin H. 2010) connu par "Contrôle-surveillance", il existe un contrôle de gestion proactif «Extraverti», qui est une partie clé du processus d'émergence stratégique. Dans certains contextes dits turbulents, les dirigeants définissent des orientations, mais ne spécifient pas le détail de la stratégie qui reste "Émergente". Le contrôle de gestion doit la faire naître chez ceux, les opérationnels en l'occurrence qui la mettent en œuvre.

Les liens entre divers aspects de la stratégie et les diverses formes du contrôle sont au total aussi indiscutés que complexes. Le modèle classique du contrôle apparaît désormais comme un cas particulier, adapté aux "Vaches à lait" ou aux "Défendeurs", à des entreprises plutôt dominantes sur les marchés calmes. Pour autant, au-delà de ces développements les relations entre contrôle et stratégie restent complexes. Les causalités sont mutuelles. Les liens entre les dispositifs sont comme beaucoup le croient, à chercher à travers la compréhension du processus et le comportement des acteurs.

### 3.2. L'apport de la théorie de la structuration pour l'analyse des relations entre stratégie, contrôle et action

La théorie de la structuration (Giddens A. 1995) se dessine comme une alternative à la théorie structuro-fonctionnaliste. Elle cherche, sans nier l'objectif "Structure" (et donc les outils du contrôle qui lui sont liés), ni les "Sujets" individuels ou avec leurs désirs, et leurs motivations (et donc leur rôle propre dans l'élaboration des structures et processus de contrôle) à mettre l'accent sur les phénomènes de construction réciproque entre la structure et les acteurs.

La question de l'utilisation pratique des concepts de cette théorie se pose alors: comment appréhender des phénomènes

de structuration dans le cadre précis de l'analyse de la relation stratégie – contrôle.

Guidens A. (1995) s'intéresse au "Structurel" plutôt qu'à la "Structure", le terme "Structurel" doit être considéré comme le concept générique qui fait référence aux règles ou "Schémas" et aux ressources engagées dans le processus de reproduction sociale. Giddens propose d'analyser le structurel selon trois dimensions: la signification, la légitimation et la domination doivent être étudiées dans leurs relations réciproques.

**La signification:** Elle prend la forme à travers les schémas d'interprétation des acteurs. Lesquels schémas guident leurs actes et les actes qu'ils attendent d'autres acteurs. Le lien entre contrôle organisationnel et signification a été souligné par de nombreux auteurs qui développent ainsi une vision symbolique ou cognitive du contrôle. Celui-ci se concrétise, en effet, par des outils de communication et des informations qui vont agir sur les schémas d'interprétations des acteurs organisationnels. Les systèmes de contrôle de gestion, par exemple, peuvent être des «Modalités de structuration» au sens de Giddens, ils constituent un schéma interprétatif qui sert de médium entre la structure de signification et l'interaction sociale dans la communication entre managers.

Le contrôle organisationnel, par les systèmes qu'il implique, alimente les structures cognitives des membres de l'organisation. Pourtant, ce rôle n'est pas toujours perçu par les acteurs qui s'arrêtent à une fonction de communication des instruments de contrôle. La gestion du contrôle d'organisation se focalise alors sur le problème de passage des connaissances individuelles aux connaissances collectives: domaine de "l'apprentissage organisationnel" (Lorino P. 2003).

**La domination:** selon Giddens toujours, la domination fait référence à la mobilisation. Il s'agit de ressources d'"Allocation" qui traduisent les capacités de transformation permettant un contrôle des objectifs, du matériel, et des ressources d'"Autorité" qui assurent le contrôle des personnes ou les acteurs de l'organisation.

Et c'est le pouvoir vu positivement comme la capacité à produire des résultats qui rend compte de cette dimension dans les systèmes sociaux. Ainsi, nous pouvons rattacher l'ensemble des approches du contrôle dites sociologiques à la dimension pouvoir/domination.

**La légitimation:** La dimension "Légitimation" traite des normes d'action, des codes moraux et des valeurs qui permettent de justifier les actes. Le mode d'interaction dans cette dimension est la sanction ou la récompense qui traduit l'adéquation des actions aux codes de conduite.

Quand Ouchi W. (1980), par exemple, définit le contrôle par le clan, il investit le champ de la "Légitimation" en s'intéressant aux mécanismes de coordination par les valeurs ontologiques portées par les membres du groupe en question.

Les valeurs peuvent être nationales et la culture influence ainsi les modes de contrôle ou du moins l'usage qui en est fait.

Nous retiendrons de ces travaux que l'analyse des logiques d'action décrites par les systèmes de valeurs des acteurs permet

de mieux définir la dimension “Légitimation” du contrôle organisationnel.

Le contrôle d’organisation, perçu comme élément du structurel, peut ainsi s’analyser en fonction des dimensions de la Signification, de la Domination et de la Légitimation. Il en est de même pour la stratégie, qu’elle soit définie comme l’Intention formalisée ou non en un ensemble d’objectifs et d’actions visées; ou Perspective c’est-à-dire comme un processus rationnel de décisions permettant de déterminer les finalités à respecter, enfin comme Positionnement par rapport à un environnement externe ou interne.

La grille d’analyse du contrôle organisationnel et de la stratégie peut se présenter comme suit.

**Tableau - 2:** Apport de la théorie de la structuration à la compréhension du contrôle stratégique

	Signification	Domination	Légitimation
<b>STRATÉGIE</b>	<b>SENS</b> Donne une signification à l’action (établissement des liens de causes-effets)	<b>MOBILISATION</b> Position des acteurs dans l’organisation vis-à-vis de l’environnement	<b>FINALITE</b> Ensemble d’objectifs ou de principes à respecter sous peine de sanction ou d’éviction du groupe social en question
<b>CONTRÔLE PROCESSUS STRUCTURE</b>	Signes Représentation pour l’action	Allocations de ressources matérielles ou d’autorité	Contrôle par les normes et les valeurs

### 3.3. Grille d’analyse des relations entre la stratégie, le contrôle et l’action

La théorie de la structuration propose deux familles de concepts pour décrire les relations entre la stratégie, le contrôle et l’action:

La première a trait aux trois propriétés du structurel, dans une approche statique et descriptive de ce dernier. Il s’agit des trois notions: la signification, la domination et la légitimation.

La seconde est liée à la notion de dualité du structurel et à la représentation que donne Giddens de l’individu agissant dans la société. Dans une vision dynamique (le processus de structuration), le structurel apparaît comme un déterminant et un déterminé des actions humaines dans un processus sans cesse renouvelé.

Le changement en matière de contrôle organisationnel doit pouvoir être saisi en fonction de son contexte, dans son contenu même et dans son déroulement. L’analyse d’un processus de changement, dans l’optique de la théorie de la structuration, doit rendre compte premièrement de ses composantes en matière de domination, de signification et de légitimation (ce sont les analyses du contexte et du contenu du changement qui doivent les faire apparaître); et deuxièmement des phénomènes

de structuration éventuels entre d’une part les dimensions du structurel en cause, et d’autre part les pôles stratégie, contrôle, action.

Ainsi, le contrôle sera-t-il abordé dans sa dimension signification, domination et légitimation.

**Sa dimension Signification:** Au niveau du contexte par l’étude des règles, politiques, procédures et processus de contrôle en vigueur avant la mise en place des projets de changement.

Au niveau du contenu, par l’examen du sens attribué aux projets de changement, des nouveaux schémas d’interprétation développés et de la construction même de ces derniers. On trouve ainsi une analyse des indicateurs de performance mis en œuvre dans les plans d’action élaborés.

**Sa dimension Domination:** Au niveau du contexte, elle est saisie par la compréhension des pouvoirs initiaux des acteurs concernés par les projets de changement, par l’identification de leur rôle dans le processus de contrôle initial, et plus globalement par l’analyse des structures en vigueur.

Au niveau du contenu du changement, il s’agit d’identifier les termes de domination, les changements éventuels de structure et les pouvoirs induits par ces derniers, mais aussi les pouvoirs en jeu dans le nouveau processus de contrôle mis en œuvre.

**Sa dimension Légitimation:** Elle est abordée à travers l’analyse des règles de contrôle reconnues comme légitimes avant la mise en place des projets, de la culture du contrôle, etc.

La compréhension du rôle du contrôle organisationnel dans ses relations avec la stratégie et l’action exige de se placer au niveau du processus de changement dans un système social donné. La recherche développée par Chevalier – Kuszla C. et al. (2008) sur plusieurs entreprises du réseau public français s’est basée sur les concepts de la théorie de la structuration. Ses études visent à cerner les projets de changement touchant les systèmes et processus de contrôle et à présenter une typologie de relations entre la stratégie, le contrôle et l’action.

### 3.4. Typologie de relations entre la stratégie, le contrôle et l’action

Les relations peuvent en effet être unilatérales quand l’un des pôles influence l’autre ou bilatérales quand deux pôles sont en interaction ou absence de relation.

#### 3.4.1. La relation unilatérale entre la stratégie et le mode de contrôle

La littérature donne plusieurs pistes. Soit le contrôle vise la convergence des comportements et des objectifs de l’organisation, donc de la stratégie (Anthony R.N. 2003). Les systèmes de contrôle traduisent cette relation concrètement, par exemple, par l’intégration dans les contrats objectifs – moyens des managers et dans les tableaux de bord, des objectifs définis dans les plans stratégiques.

Soit le contrôle s’adapte à l’environnement externe de l’entreprise dans une vision contingente (Simons R. 1990, Kandwalla P. 1972).

La théorie de la structuration aide ici à préciser la nature de la relation entre la stratégie et le contrôle. Quelles sont alors les dimensions du structurel qui entrent en jeu dans cette relation?

La stratégie peut pénétrer le modèle de contrôle au niveau de la signification: le contrôle intègre les finalités stratégiques. C'est le cas du contrôle de gestion stratégique. Les systèmes de contrôle sont alors les vecteurs de la communication stratégique.

La stratégie peut influencer le contrôle au niveau domination : elle définit les activités qui doivent recevoir la meilleure allocation de ressources et le modèle de contrôle doit se conformer à cette dernière.

En termes de légitimation, le modèle de contrôle adopte les valeurs portées par la stratégie notamment par les systèmes de sanction/ récompense qu'il développe. Les changements d'environnement peuvent être également utilisés pour légitimer le système de contrôle.

### 3.4.2. Le conflit entre les pôles stratégie – contrôle

Si la stratégie et le contrôle entrent en conflit, c'est parce que les éléments de signification, de domination et de légitimation, dont ces deux pôles sont porteurs, s'opposent. Nous retrouvons l'exemple d'un système de coûts inadapté qui peut très bien porter atteinte à la stratégie. Plus globalement, le conflit entre la stratégie et le système de contrôle traduit une situation de crise.

### 3.4.3. L'absence de relation

Elle apparaît quand les systèmes de contrôle ne sont plus connectés en termes de signification, de domination ou de légitimation à la stratégie. C'est le cas, quand les systèmes de traitement d'information sont sans rapport avec les objectifs stratégiques et qu'aucun acteur n'en a conscience. Par exemple, dans le cadre d'une industrie informatique, les systèmes de contrôle sont fondés sur le contrôle a posteriori des coûts alors que la stratégie porte sur la qualité et les délais. L'absence de cohérence se traduira à terme par un conflit. Mais, quand la stratégie est déconnectée du contrôle, c'est que le contrôle est cantonné dans un rôle de garde-fou. Il devient éventuellement un contrôle virtuel, voire un rituel qui vise à rassurer les acteurs qui participent à son processus quand la dimension légitimation est particulièrement développée.

## 4. ANALYSE EMPIRIQUE DES MODALITES PRATIQUES DU CONTROLE STRATEGIQUE

Le volet empirique de cet article s'insère dans le cadre d'une étude prospective intégrant plusieurs variables. Nous nous limitons ici à la partie qui nous concerne et qui traite particulièrement de la problématique de la stratégie et du contrôle stratégique.

Un questionnaire a été administré auprès de trente entreprises du secteur industriel et les données ont été traitées sur le logiciel SPSS.

### 4.1. Finalités et modalités pratiques du contrôle stratégique

L'élaboration d'un système de contrôle stratégique est conditionnée par l'existence des stratégies et des plans stratégiques. En effet, c'est au contrôle stratégique que l'on assigne le plus souvent la mission spécifique de garantir la mise en œuvre de la stratégie.

Au niveau des entreprises enquêtées, le tableau ci-dessous nous informe sur la planification stratégique porte sur les plans stratégiques et sur les systèmes formels de détermination des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Le tableau ci-dessous synthétise les résultats de l'étude.

**Tableau - 3:** Axes de la planification stratégiques

Pratiques	Oui	Non
Plan stratégique	81,3%	18,7%
Objectifs quantitatifs	87,5%	12,5%
Objectifs qualitatifs	75%	25%

Source: Résultats de traitement des données de l'enquête sur SPSS

Les résultats montrent que 81,3% des entreprises enquêtées possèdent des plans stratégiques face à 18,7%, qui n'élaborent pas de stratégies et de plans stratégiques. Ceci renseigne sur le fait que la stratégie n'est pas une pratique généralisée dans toutes les entreprises de l'échantillon. La taille des entreprises est un facteur explicatif important de ces données.

Le système de contrôle stratégique dans ces entreprises repose surtout sur un système formel de détermination des objectifs quantitatifs et de suivi des écarts (87,5% des cas). Le système formel de détermination des objectifs qualitatifs est adopté par 75% des entreprises. 25% des entreprises ne possèdent pas de système formel de détermination des objectifs qualitatifs.

Le processus de planification et de contrôle stratégique n'est pas toujours en application dans ces entreprises comme le montrent les données du tableau suivant.

**Tableau - 4:** Modalités du contrôle stratégique

	Toujours	Assez souvent	Rarement	Jamais
Processus de planification	28,1%	56,3%	12,5%	3,1%
Révision stratégique	15,6%	43,8%	37,5%	3,1%
Interprétation des finalités stratégiques par le contrôle	28,1%	43,8%	25%	3,1%

Source: Résultats de traitement des données de l'enquête sur SPSS

Les entreprises de l'échantillon qui appliquent régulièrement la planification stratégique sont peu nombreuses et ne représentent que 28%. 56,3%. Des entreprises l'appliquent mais assez souvent alors que 15,5% des entreprises ne possèdent pas un processus de planification stratégique.

Cependant, la révision de la stratégie n'est pas intégrée systématiquement dans ce processus. Dans 15,6% des entreprises la révision de la stratégie préoccupe régulièrement les dirigeants. 43,8% des cas, le font assez souvent alors que plus de 40% des entreprises ne l'intègrent pas dans leurs processus stratégiques.

Le contrôle intègre les finalités stratégiques dans chaque entreprise ayant mis en place un processus de planification stratégique. 28% d'entreprises uniquement adoptent régulièrement un processus de planification stratégique et le contrôle intègre les finalités stratégiques.

Dans plus de 70% des entreprises, le système de planification stratégique n'est pas intégré et il est irrégulier. Les processus de planifications, les processus de révision stratégiques ainsi que l'interprétation des finalités stratégiques du contrôle sont des pratiques ponctuelles.

Pour conclure, à la lumière de ce qui a été présenté précédemment, le système de planification stratégique (stratégie et contrôle stratégique) n'est pas suffisamment pratiqué et/ou pertinemment appliqué qui peut être expliqué par plusieurs facteurs de contingence endogènes ou exogènes.

Dans les entreprises managériales surtout, le propriétaire actionnaire souhaite contrôler les résultats du gestionnaire et éventuellement orienter ses actions en fonction de ses propres objectifs qui ne sont pas nécessairement ceux du gestionnaire. Le contrôle peut alors être stratégique de suivi de la stratégie et élaboré et utilisé comme un outil de mesure des performances, base de dialogue et de négociations entre ces deux acteurs.

De même dans les relations d'agence, donc de délégation de pouvoir et de responsabilité à l'intérieur de l'organisation, des outils de contrôle peuvent être des systèmes d'information et de veille stratégique assurant le suivi des actions mandatées et le contrôle de leurs résultats.

## 4.2. L'importance du structurel dans la pratique du contrôle stratégique

A ce niveau, il s'agit d'examiner, à partir des résultats de l'enquête, l'influence du structurel sur la pratique du contrôle stratégique.

A partir des résultats de la régression, le système de contrôle stratégique apparaît suffisamment corrélé avec le système d'organisation comme le présente le tableau ci-après.

Tableau – 5: Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	Variation de F	ddl 1	Ddl 2	Modification de F
Signification						
1	,648	,420	21,714	1	30	,000

## Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		t	signification	Coefficients non standardisés	
	B	Erreur standard			Borne inf	Borne sup
Constante	3,146	2,701	1,165	,253	-2,370	8,663
SY. ORGA	,710	,152	4,660	,000	,399	1,022

Source: Résultats de traitement des données de l'enquête sur SPSS

-L'équation de régression est  $Str_a = 3,146 + 0,710 SY. ORGA$ .

-Le coefficient de détermination  $R^2 = 0,42$ .

-L'intervalle de confiance de  $a_1$  est de  $[0,399 ; 1,022]$  est non nul et donc la variable explicative est à retenir.

-Le test de Fisher est vérifié,  $F_{\text{Observé}}$  est largement supérieur à  $F_{\text{théorique}} (21,714 > 4)$ .

- Le test de Student est aussi vérifié.  $T_{\text{observé}}$  est supérieur à  $T_{\text{théorique}} (4,660 > 2)$ .

A partir de ces données statistiques nous constatons que la variable "Système d'organisation" explique ou plutôt influence largement la pratique du contrôle stratégique. 42 % de la variabilité du contrôle stratégique dépend du système d'organisation.

En effet, le contrôle a évolué avec l'évolution de la théorie des organisations (Alazard C. et Separi S. 2001). A chaque structure organisationnelle correspond un mode de contrôle différent. Au niveau des structures adoptant une approche rationnelle de l'organisation (modèle classique et fonctionnel), le contrôle est principalement quantitatif.

Son processus s'insère tout à fait dans les principaux concepts de l'école classique (rationalité, standardisation, division du travail, spécialisation, exécution/contrôle).

- La séparation des coûts directs et indirects souvent fixes, le calcul des coûts unitaires.

- Le découpage de l'activité, la décomposition de production selon les étapes techniques.

- Le calcul et l'analyse des écarts permettant de contrôler l'exécution des tâches.

Le contrôle permet de mesurer quantitativement les actions pour les comparer aux normes préétablies et les corriger si besoin y est. On ne peut pas parler à ce niveau d'un contrôle stratégique.

Dans les entreprises managériales, le propriétaire actionnaire souhaite contrôler les résultats du gestionnaire et éventuellement orienter ses actions en fonction de ses propres objectifs qui ne sont pas nécessairement ceux du questionnaire. Le contrôle peut alors être stratégique de suivi de la stratégie et élaboré et utilisé comme un outil de mesure des performances, base de dialogue et de négociations entre ces deux acteurs.

De même dans les relations d'agence, donc de délégation de pouvoir et de responsabilité à l'intérieur de l'organisation, des outils de contrôle peuvent être des systèmes d'information et de veille stratégique assurant le suivi des actions mandatées et le contrôle de leurs résultats.

## CONCLUSION

Sur le plan conceptuel et théorique, nous avons essayé de délimiter avec précision les contours des notions de stratégie et du contrôle stratégique et nous avons identifié leurs dimensions principales, leurs missions et leurs objectifs.

Nous avons ensuite étudié la relation entre la stratégie et le contrôle stratégique. Nous avons montré que le contrôle stratégique dépend de l'existence d'abord d'une stratégie ou d'une planification stratégique et que le contrôle ne peut être stratégique que s'il y a une stratégie et des plans stratégiques.

Cette recherche pourrait contribuer à une compréhension de la problématique des relations entre la stratégie et le contrôle et de la relation entre le contrôle stratégique, la planification stratégique et l'action. elle permet aussi analyser la relation entre le contrôle stratégique et la structure organisationnelle.

Nous avons empiriquement testé les propos théoriques et nous avons par conséquent adopté une étude quantitative pour la présentation des variables de la recherche.

Les résultats montrent que le système de contrôle stratégique dans les entreprises marocaines enquêtées repose surtout sur un système formel de détermination des objectifs quantitatifs et de suivi des écarts et qu'il dépend largement du système d'organisation de l'entité.

Le contrôle n'intègre les finalités stratégiques que dans les entreprises ayant mis en place un processus de planification stratégique.

Cette recherche n'est évidemment pas exempte de limites. Ainsi, elle est exploratoire et quantitative. Des études confirmatoires plus détaillées ainsi que des études de cas qualitatives plus approfondies pourraient compléter les résultats de cette étude. De même, pour l'échantillon, il pourrait être opportun de répliquer l'étude avec un échantillon plus important et équilibré. Des recherches futures pourraient combler cette limite.

## RÉFÉRENCES

Alazard C. et Separi S. (2001). *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris.

Anthony R. N (2003). *La fonction contrôle de gestion*. Publication . Sciences & Techniques

Bouquin H. (2021). William G. Ouchi: Du contrôle à la théorie Z: un cadre conceptuel  
DOI:10.3917/ems.spone.2021.01.0373 In book: Les grands auteurs en contrôle de gestion .

Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion*, Edition 9: Presses Universitaires de France.

Bourdon I., Vitari C., Ravarini A. (2003), Les facteurs clés de succès des Systèmes de Gestion des Connaissances: proposition d'un modèle explicatif. *Colloque de l'Association Information et Management*, Grenoble, France.

Chevalier-kuszla c. et al. (2008). On ne gère bien que ce que l'on mesure. Dans: *Critique et Management (CriM) éd., Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris, La Découverte, « Cahiers libres »,  
DOI:10.3917/dec.crim.2008.01.0157.URL:  
<https://www.cairn.info/petit-breviaire-des-idees-recues-en-management--9782707160140-page-157.htm>  
DOI:10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8

Elvia Lepori, Marc Bollecker (2015). Les leviers de contrôle de SIMONS : vers une compréhension des freins à l'équilibrage diagnostic / interactif. *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible*, May, Toulouse, France. pp.cd-rom. fhal-01188774f

Falshaw, J. R., & Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30.  
Google Scholar 10.1108/00251740610641436

Goold M. et al. (2015). *Management Centre : Quelle stratégie de contrôle pour la Direction Générale ?*

Grant R. M. (1999). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*.

Guedj N. et al. (2000). *Le contrôle de gestion. Pour améliorer la performance de l'entreprise*. Edition d'organisation (3<sup>ème</sup> édition).

Guiddens A. (2015). *Social theory and modern sociology*. Polity Cambridge.  
HAL Id: hal-01188774 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01188774> Submitted on 31 Aug 2015.

Jocelyn Husser (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie & sciences de l'entreprise /1-2* (N° 183-184).

Kald, M., Nilsson, F., & Rapp, B. (2000). On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, 11, 197-212. Google Scholar 10.1111/1467-8551.00161.

Khandwalla (1972). *Environnement and its impact on the organization*. *Business international studies of management and organization*.

Lorino P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Edition d'organisation (3<sup>ème</sup> édition).

Ouchi W. (1982). *La théorie Z*. Cit. in Bouquin H (2021). *Du contrôle à la théorie Z: un cadre conceptuel*. Edition *ems Management et Société*.

Oumechtaq H. et al. (2020). *Le contrôle : Essai d'élaboration d'une revue systémique*. ISSN: 2658-8455 Volume 1, Issue 3 (November, 2020), pp. 319-341. [www.ijafame.org](http://www.ijafame.org)

Simons R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15 (N° 1-2).

Vitari C., Ravarin A., Rodhain F., (2006). Un cadre d'analyse pour l'évaluation des Systèmes de Gestion de Contenu (SGC). *Communications of the Association for Information Systems, Association for Information Systems*, 18, pp.76-98. ff10.17705/1CAIS.01805ff. fihal-01967001f.

## **LE QUESTIONNAIRE**

Veillez indiquer d'une croix la case qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise et fournir les informations nécessaires pour les questions ouvertes.

### **I - Identité de l'entreprise**

#### **1- L'activité de l'entreprise**

- Confection       Chimique/para - chimique
- Mécanique       Electrique
- Electronique       Agroalimentaire
- Bâtiments       Autre (veuillez préciser)...

**2- La nature juridique de l'entreprise**

- S.A.       S.A.R.L.       SNC  
 Autre société de personnes       Autre société de capitaux

**3- L'âge de l'entreprise**

- Veuillez préciser l'année de création de l'entreprise    /\_/\_/\_/\_/

**4- La taille de l'entreprise****- L'effectif du personnel employé est:**

- 1 à 50                       50 à 500  
 500 à 1000               1000 et plus

**-Le chiffre d'affaire en DH**

- Moins de 10 millions       10 millions et 500 millions  
 500 millions et 1 milliard       1 milliard et plus

**5- La structure du capital**

La répartition en % du capital entre marocains et étrangers est  
 /\_/\_/\_/ % Marocain                                      /\_/\_/\_/ % Etranger

**II- Le système d'organisation de l'entreprise****1- La répartition des tâches (les fiches de fonction) est claire:**

- Tout a fait                       Assez largement  
 Assez faiblement               Pas du tout

**2- Le degré de formalisation des procédures est:**

- Tout a fait                       Assez largement  
 Assez faiblement               Pas du tout

**3- L'organigramme de l'entreprise est :**

- Formalisé et diffusé largement  
 Formalisé mais reste confidentiel  
 N'a jamais été écrit mais cela ne pose pas de problèmes  
 N'a jamais été écrit et pose problème

**4- Votre entreprise a une structure à dominante:**

- Fonctionnelle (direction commerciale, direction de production, direction financière,...)  
 Décisionnelle (responsabilité par produit)  
 Matricielle (par fonction et par produit)  
 Autre; veuillez préciser.....

**5- Le niveau de décentralisation**

- Sur le plan géographique (filiales? Succursales?)

- Elevé     Assez élevé     Assez faible     Faible

- Sur le plan décisionnel

- Elevé     Assez élevé     Assez faible     Faible

- Sur le plan de l'information

- Elevé     Assez élevé     Assez faible     Faible

- Sur le plan du pilotage

- Elevé     Assez élevé     Assez faible     Faible

**6- Adoptez-vous une démarche qualité ?**

- Oui                               Non

- Si non, préparez-vous la certification pour les trois ans avenir ?

- Oui                               Non

- Si oui, votre politique qualité a pour objectif précis :

- Qualité du produit       Assurance qualité  
 Qualité totale               Autre, veuillez préciser...

**III- Horizon de contrôle****7- Veuillez indiquer la dimension temporelle du contrôle au sein de votre entreprise :**

- **Porte sur des actions et des informations du passé**  
 Souvent     Assez souvent     Assez rarement     Rarement

- **Porte sur des actions et des informations du futur**

- Souvent     Assez souvent     Assez rarement     Rarement

- **Intègre des dimensions de management à long terme**

- Souvent     Assez souvent     Assez rarement     Rarement

- **Intègre des dimensions de management à moyen terme**

- Souvent     Assez souvent     Assez rarement     Rarement

- **Intègre des dimensions de management à court terme**

- Souvent     Assez souvent     Assez rarement     Rarement

**IV- Planification stratégique et contrôle****8- Existe-t-il au sein de votre entreprise un système formel de détermination des objectifs quantitatifs et de suivi des écarts ?**

- Oui                               Non

**9- Existe-t-il au sein de votre entreprise un système formel de détermination des objectifs qualitatifs**

- Oui                               Non

**10- Existe-t-il des plans stratégiques ?**

- Oui                               Non

**11- Le processus de planification stratégique est appliqué**

- Toujours     Souvent     Rarement     Jamais

**12- La révision de la stratégie se fait de façon**

- Toujours     Souvent     Rarement     Jamais

**13- Le contrôle intègre les finalités stratégiques**

- Toujours     Souvent     Rarement     Jamais

**14- Existe-t-il un service contrôle de gestion dans votre entreprise ?**

Oui  Non

**15- Si vous avez un système de contrôle de gestion/stratégique, veuillez préciser les critères de performance que vous mesurez actuellement.**

**- Réalisation des objectifs**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**-Evolution du chiffre d'affaire**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Evolution des bénéfices par rapport à l'évolution du CA**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**-Evolution des actifs**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Valeur dégagée pour l'actionnaire**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Valeur dégagée pour d'autres partenaires (clients, fournisseurs, ...)**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Satisfaction des clients (fidélisation)**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Part de marché de l'entreprise**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Acquisition et suivi de nouveaux clients**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Anticiper la qualité perçue par le client des prestations**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Image de marque auprès des fournisseurs et clients**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Investissement dans le développement de nouveaux marchés**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Investissement dans le développement des compétences**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**- Efficacité du processus de production, d'innovation et de développement**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**-Investissement dans la technologie de l'information**

Pas du tout  Un peu  Suffisamment  Parfaitement

**16- Parmi les outils de contrôle de gestion que possède l'entreprise, veuillez préciser le niveau de régularité de leur pratique :**

**- Comptabilité analytique**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**- Budgets (prévisions à un an)**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**- Plan (prévision à plus d'un an)**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**- Suivi budgétaire**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**- Tableaux de bord exclusivement financiers**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**- Tableaux de bord quantitatif et qualitative**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**- Reporting et timing**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**- Critères de performances pour les responsables**

**\* L'entreprise a des objectifs clairs**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**\* Les différents responsables de l'entreprise ont des objectifs très clairs**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**\*Ces objectifs sont datés et quantifiés**

Régulière  Assez régulière  Irrégulière  Inexistante

**17- Veuillez préciser les budgets et leurs périodicités**

**- Budget des ventes**

Hebdomadaire  Mensuel  Trimestriel  Semestriel  Annuel

**- Budget des achats et stocks**

Hebdomadaire  Mensuel  Trimestriel  Semestriel  Annuel

**- Budget des investissements**

Hebdomadaire  Mensuel  Trimestriel  Semestriel  Annuel

**- Budget de la trésorerie**

Hebdomadaire  Mensuel  Trimestriel  Semestriel  Annuel

**- Budget de la production**

Hebdomadaire  Mensuel  Trimestriel  Semestriel  Annuel

**- Budget du personnel**

Hebdomadaire  Mensuel  Trimestriel  Semestriel  Annuel

**- Budget global**

Hebdomadaire  Mensuel  Trimestriel  Semestriel  Annuel

**18- Veuillez indiquer le degré d'implication des acteurs dans l'élaboration des budgets:**

**-Implication de la direction générale**

Fort    Moyen    Faible    Très faible

**-Implication de la direction financière**

Fort    Moyen    Faible    Très faible

**- Implication de la direction de production**

Fort    Moyen    Faible    Très faible

**- Implication de la direction d’approvisionnement**

Fort    Moyen    Faible    Très faible

**- Implication de la direction du personnel**

Fort    Moyen    Faible    Très faible

**- Implication de la direction commerciale**

Fort    Moyen    Faible    Très faible

**- Implication des opérateurs**

Fort    Moyen    Faible    Très faible

**19- Veuillez préciser l’importance accordée au travail budgétaire une fois qu’il est achevé:**

- Le budget est une référence constante dans le travail
- On se compare régulièrement aux chiffres du budget mais au quotidien il sert peu
- Le budget ne sert que dans les relations avec les actionnaires (ou le groupe)
- Le budget n’est guère utilisé une fois achevé.

**20- Les réunions d’analyse des résultats par rapport au budget se tiennent par:**

An    Semestre    Trimestre    Mois

**21- A votre avis, le système de contrôle de l’entreprise est:**

- Très satisfaisant    Assez satisfaisant
- Peu satisfaisant    Pas satisfaisant

**22- Veuillez compléter les informations suivantes:**

- Raison sociale de l’entreprise.....
- Nom du répondant.....
- Fonction.....
- Siege social.....
- Tél.....
- Site Web.....
- Email.....