

L'impact des mécanismes de contrôle sur la performance des organisations complexes : cas des entreprises marocaines

Pr. Bouchra, SETTA

Ecole Nationale des Sciences Appliquées Oujda
Laboratoire MADEO-EST-Oujda

Pr. Fouzia, MAJIDI

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales Oujda
Laboratoire LURIGOR-FSJES-Oujda

Introduction

Plusieurs auteurs ont montré que les ressources humaines constituent un facteur clé de compétitivité. Toutefois, le problème de la variété et de l'intensité des liens entre les décisions et les actions des acteurs humains et la performance des organisations demeure toujours un sujet de débat. Alors, sur quels éléments devrait-on se pencher lorsqu'on étudie la performance d'une «organisation complexe»¹ composée des acteurs multiples aux objectifs différents ?

Charreaux (1999, p.67), estime que « si on interprète l'organisation comme un système permettant d'obtenir des résultats affectant le bien-être de l'ensemble des parties prenantes, le problème organisationnel consiste rapprocher l'état d'équilibre de l'optimum « organisationnel » qui correspond à la notion d'efficience² ».

En d'autres termes, la recherche de la clé de la performance des organisations complexes passerait par la recherche de l'efficience organisationnelle. Or, si la littérature consacrée à la mesure de la performance des firmes est abondante, rares sont les études essayant d'intégrer les facteurs organisationnels.

Dans la présente étude nous tenterons de mettre en évidence l'impact de la dimension organisationnelle, notamment les mécanismes de contrôle, sur la performance des organisations complexes. Ainsi, notre problématique est la suivante :

Dans quelle mesure les mécanismes de contrôle influencent-ils la performance des organisations complexes ?

Afin de répondre à cette problématique, nous nous attacherons dans un premier temps, à justifier -à travers la confrontation des apports des théories concernant l'explication de la performance- le choix du cadre théorique de notre

¹ C'est une organisation qui se caractérise par une large diffusion des connaissances entre plusieurs individus, (Jensen et Mekling, 1992). Généralement, la propriété et la gestion de cette organisation ne sont pas dans les mains des mêmes personnes.

² Au sens de (Charreaux, 1999, p.67), « l'efficience fait référence à la performance d'une entité collective appréciée par le bien-être procuré à ses parties-prenantes, c'est-à-dire par l'ensemble des individus dont l'utilité est affectée par les décisions de l'entité ».

recherche (la théorie de l'architecture organisationnelle). Dans un deuxième temps, nous tenterons de mettre en lumière les éléments qui se prêtent hypothétiquement à une modélisation de la relation architecture organisationnelle/ performance. Ensuite, nous présenterons le déroulement de la démarche méthodologique que nous avons retenu pour articuler notre modélisation des effets de l'architecture organisationnelle sur la performance des organisations complexes avec les données réelles. Enfin, nous examinerons les résultats empiriques issus du traitement des données collectées auprès des entreprises marocaines.

1- Performance et organisation : un débat théorique

Dans cette étape, nous procéderons à une lecture de deux approches qui représentent des grilles de lecture capitales de la performance : la théorie néoclassique et les théories de l'économie organisationnelle.

1-1- La performance dans la théorie néoclassique : l'absence de la dimension organisationnelle

Dans la théorie néoclassique, le rôle des entreprises se limite à la transformation des inputs en outputs : la firme est une boîte noire qui exploite les facteurs de production de manière optimale. Toutes les firmes minimisent leurs coûts pour un niveau d'output donné ou maximisent leurs outputs pour un niveau de coût total donné.

Toutefois, comme le souligne Charreaux (2001), cette approche est fondée sur des hypothèses très restrictives relatives aux acteurs et à l'environnement. En s'appuyant sur la rationalité illimitée de « l'homo economicus » et la transparence des marchés considérés comme efficaces et parfaitement concurrentiels, elle montre que la création de valeur est indépendante des contraintes organisationnelles et ne résulte que des choix technologiques parfaitement connus et maîtrisés par le manager-propriétaire. Ce dernier y est considéré comme étant le seul à détenir les droits de propriété. Il est alors le seul qui est en mesure de s'approprier la valeur créée.

De son côté, Laurent (1998, p.10), fait remarquer que si à l'époque des propriétaires-managers l'objectif de l'entreprise pouvait se résumer à la maximisation

du profit immédiat, la fonction-objectif des entreprises modernes qui se confond avec celle des managers « non -propriétaires », comprend d'autres éléments que le seul profit immédiat. Lecaillon, (1985, p.236), cite notamment « la rémunération, le prestige ou la sécurité d'emploi des managers ».

1-2-La performance dans les théories de l'économie organisationnelle

Afin d'intégrer, dans les modèles microéconomiques, une réalité de l'entreprise qui surpasserait la vision néoclassique d'un simple « point automate » reflétant le comportement parfaitement rationnel du propriétaire-manager, certains théoriciens vont s'appuyer sur l'asymétrie de l'information et les conflits d'intérêts. Les théories de l'économie organisationnelle, notamment les théories des coûts de transactions, des droits de propriété et de l'agence forment des applications directes de cette volonté. Plutôt que de se focaliser sur le marché comme les néoclassiques, les économistes de ces théories étudient les modes de gouvernance des organisations et leur rôle dans la coordination des échanges.

En mettant en avant « la rationalité limitée, l'opportunisme et la neutralité face au risque » de l'individu, (Charreaux (2000, p.202), Williamson, le chef de file de la théorie des coûts de transaction, reprend et développe les thèses de Coase (1937) et montre que ce sont les imperfections du marché qui entraînent des coûts de transaction élevés et propulsent l'entreprise comme mode alternatif d'allocation des ressources et de coordination des activités. Dans l'approche de l'économie des coûts de transactions, la spécificité, l'incertitude et la fréquence constituent les caractéristiques principales des transactions qui guident l'arbitrage entre le marché et la hiérarchie comme mode de gouvernance. Plus la spécificité des actifs est élevée, l'incertitude est grande et la transaction est récurrente, plus la probabilité d'opportunisme est importante. Dans ce cas, le recours à la hiérarchie et à l'internalisation s'impose afin de limiter les coûts de transactions. « Les sources de l'efficacité se situeraient, selon Williamson, dans la capacité des formes

organisationnelles à « économiser la rationalité »³ et à protéger les transactions contre le risque d'opportunisme », (Charreaux,2000, p.204).

La théorie des droits de propriété entre en ligne de compte dans l'étude des coûts de transaction et des externalités. Elle part du postulat que tout échange entre agents se rapporte en réalité à un échange de droit de propriété pour montrer comment la répartition de ces droits (aliénables et séparables) favorise l'internalisation des externalités de production et incite les individus à innover et à valoriser des actifs, (Benasaid et al,2007,p.268).

Fondée sur « la relation d'agence », la théorie de l'agence prolonge et complète l'analyse de la théorie des droits de propriété. D'après Ross (1973,1974), « on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs parties) lorsqu'une de ces deux parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier » Koenig, (1999, p.75). Or, « il y a de bonnes raisons de croire que si c'est deux types d'acteurs sont des maximisateurs d'utilité, les « agents » ne vont pas toujours agir spontanément au mieux des intérêts de leurs mandants », (Cobbaut,1992,p.293). Ainsi, la théorie de l'agence s'appuie sur l'hypothèse de conflit d'intérêts pour promouvoir l'organisation, en tant que « nœud de contrats », comme mode de résolution de ces conflits. Comme l'expliquent Cohendet et al. (1999, p.211), la théorie principal/agent considère « que la nature de la firme est fondamentalement contractuelle. La firme est conçue comme un ensemble de contrats qui, dans un univers d'information imparfaite, assurent la gestion des conflits individuels et canalisent les comportements à travers la mise en place d'incitations appropriées ».

Le cadre néoclassique ne prenant pas en considération l'organisation interne de l'entreprise, comme nous l'avons explicité précédemment, nous nous tournons vers les théories de l'économie organisationnelle pour définir un cadre d'analyse à notre étude. Nous nous intéresserons plus particulièrement à la théorie de l'agence et plus

³ « Le concept de la rationalité qui sous-tend la TCT (théorie des coûts de transaction) est une rationalité limitée « calculatrice » qui permet une vision à long terme. Elle est de nature conséquentialiste et non procédurale ». Charreaux,2000, p. 203)

précisément à la théorie de l'architecture organisationnelle (Jensen et Meckling, 1992).

2– La relation performance / organisation : modèle et hypothèses

Jensen et Meckling(1992) accordent à l'organisation du processus décisionnel un rôle capital dans l'explication de la performance des firmes. Pour les auteurs, une organisation optimale permet de résoudre, simultanément, les problèmes liés à l'allocation des droits décisionnels « inaliénables »⁴ à l'intérieur de la firme et les problèmes de contrôle par la mise en place des systèmes et des procédures alternatifs. Comme ils le formulent, « *in the absence of alienability, organizations must solve both the rights assignment and control problems by alternative systems and procedures* », Jensen et Meckling (1992, p.2).

Selon Rubinstein (1998, p.107), la conception d'une organisation est typiquement motivée par l'intérêt que l'on porte à « sa complexité », à son coût de fonctionnement et à la rapidité à laquelle une décision est prise⁵. Dans les organisations « complexes », l'optimisation du processus décisionnel⁶ requiert la délégation de la fonction des décisions (droit d'initiative et droit de mise en œuvre des décisions). Comme le souligne Demeestere et al. (2009, p.55), « de façon générale, l'un des objectifs de la décentralisation est d'exploiter au mieux des sources d'informations disparates et disponibles localement dans des contextes particuliers en déléguant tout ou partie du pouvoir de décision à différents niveaux de

⁴ Le droit de propriété, pour Jensen et Meckling, comprend « un droit décisionnel proprement dit (le droit d'utiliser les actifs de la firme) et celui d'aliéner ce droit décisionnel et de s'approprier le produit de la cession

(« aliénabilité » du droit » Charreaux, 2000, p.199). Toutefois, si sur le marché, le droit de décision sur l'utilisation des actifs est aliénable, dans la firme ce droit est incessible par l'agent qui exerce ce droit.

⁵ « The design of an organization is typically motivated by concerns such as its "complexity," the cost of its operation, and the speed by which a decision is made ».

⁶ A l'instar de la modélisation du processus de décision dans les organisations proposée par Fama et Jensen (1983b), la théorie de l'architecture organisationnelle distingue les droits liés à la gestion de la décision (initiative et mise en œuvre des décisions) et les droits liés au contrôle de la décision (ratification et surveillance des décisions), (Charreaux, 2000, p.200).

l'organisation ». On outre, une organisation complexe engage un nombre important de parties prenantes. Dans ce cas, « il semble a priori optimal de confier le rôle principal de surveillance au groupe de stakeholders qui supporte les coûts de contrôle les moins élevés », Charreaux (1996, p.37). Ainsi, dans une organisation complexe, les auteurs concluent en faveur d'une architecture organisationnelle décentralisée aussi bien en matière de gestion des décisions qu'en matière de contrôle. Dans un contexte d'incertitude, l'idée consiste à accorder de l'autonomie aux agents, qui mieux informés pourront prendre rapidement des décisions efficaces et à moindre coût. Cela nous conduit à énoncer la première hypothèse:

Hypothèse-1- La décentralisation du processus décisionnel (gestion et contrôle) dans les organisations complexes a un effet positif sur leur performance.

Or, rien n'assure que ces droits seront attribués aux agents qui sauront le mieux en faire bénéficier l'organisation. En effet, la délégation des droits de décision au profit de celui qui détient l'information pertinente pour exercer ce droit peut être à l'origine de nouveaux problèmes et coûts d'agence. Pour que la diffusion d'une partie du pouvoir n'entraîne pas une perte de contrôle dont les coûts excèdent les économies de coûts résultants de la décentralisation du processus de décision, l'entreprise doit mettre en place un système d'évaluation des performances approprié. Selon Antony (1988), les critères les plus pertinents pour juger les actions des agents sont l'efficacité et l'efficience. Or, si « l'efficience est le rapport entre production et ressources consommées, l'efficacité renvoie à la relation entre la production du centre de responsabilité et de la stratégie de l'organisation » (Antony 1988, p.35). Il en découle que les mécanismes d'évaluation doivent reposer non seulement sur des indicateurs quantitatifs (objectifs), représentatifs de l'efficience mais, également sur des critères qualitatifs (subjectifs), prédictifs de l'efficacité. D'où la deuxième hypothèse :

Hypothèse-2- La décentralisation des droits décisionnels dans les organisations complexes est positivement liée à des mécanismes d'évaluation fréquents basés sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

L'efficacité des mécanismes d'évaluation des performances fréquents basés sur des critères quantitatifs et qualitatifs permet de canaliser les comportements des agents et d'encadrer leurs marges discrétionnaires et de limiter, par conséquent, les problèmes et les coûts d'agence induits par la décentralisation. D'où la troisième hypothèse :

Hypothèse-3- L'instauration des mécanismes d'évaluation des performances fréquents basés sur des critères quantitatifs et qualitatifs a un effet positif sur la performance des organisations complexes.

Le deuxième enjeu du système de contrôle, en complément des systèmes d'évaluation des performances adoptés dans le cadre d'une décentralisation, consiste à s'intéresser au choix des systèmes d'incitation. Alors, quels sont les modes de rétribution qui permettent d'aligner les intérêts des agents avec ceux de l'organisation ?

En reprenant les travaux de Miller et Scholes (1982) et Smith et Watts (1983), Desbières (1990, p.49), distingue trois catégories de rétribution. La première est indépendante de la performance réalisée (salaire, retraites et assurance vie). Elle est fixe et elle ne semble pas être incitative.

Les deux autres formes de rétribution constituent la composante variable. L'une, est fonction des mesures comptables de la performance (excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, indice de productivité ...) ; l'autre, dépend de la performance de la firme, mesurée à partir des cours boursiers (vente et distribution d'actions, attribution de stock-options). Elles constituent un moyen de lier les rémunérations des agents à la valeur ajoutée future.

En référence à l'analyse de l'auteur, les rétributions variables doivent être d'autant plus importantes que le niveau de risques des conflits d'intérêts est élevé. Or, au regard de la théorie de l'architecture organisationnelle, les conflits d'intérêt s'accroissent avec le niveau de décentralisation. En ce sens, la délégation des droits décisionnels nécessite d'être accompagnée par l'instauration des rémunérations

variables tant individuelles que collectives⁷ afin de consolider les motivations des agents et d'assurer la convergence des intérêts individuels. Ce qui nous permet d'énoncer deux autres hypothèses :

Hypothèse-4-La décentralisation des droits décisionnels est positivement liée à une utilisation des rémunérations incitatives tant individuelles que collectives des agents.

Hypothèse-5-L'utilisation des rémunérations incitatives collectives et individuelles des agents a un effet positif sur la performance des organisations complexes.

Construit ainsi sur deux niveaux d'analyse, notre modèle, considère la décentralisation comme un processus organisationnel qui influence positivement les mécanismes de contrôle. Cette influence est susceptible d'améliorer la performance des organisations complexes.

3- Mise à l'épreuve du cadre théorique sur des données marocaines.

Pour mettre à l'épreuve la plausibilité de notre modèle conceptuel, nous avons privilégié une approche quantitative. Nous avons choisi de mesurer l'influence des mécanismes de contrôle sur la performance des organisations complexes à partir de données collectées auprès des entreprises marocaines appartenant au secteur privé. Comme instrument de mesure, nous avons utilisé un questionnaire comportant essentiellement des questions fermées en adoptant les échelles de type Likert. La question qui se pose à ce niveau concerne la validité scientifique de l'approche retenue.

Pour réaliser les tests de validité, nous avons suivi une démarche en six étapes adaptées de Churchill (1979, p.66).

⁷ Comme exemple, Desbières (1990, p.60), cite pour le personnel de production, les rémunérations basées sur la performance individuelle ou propre à un même centre d'activité.

Les étapes 1 et 2 dans la démarche de Churchill consistent à spécifier le domaine du construit⁸ étudié, puis à créer un ensemble d'indicateurs pour le mesurer en s'appuyant sur l'examen de la littérature ou sur des entretiens exploratoires. Nous avons réalisé ces étapes en nous basant sur la revue de la littérature et l'interrogation des responsables dans plusieurs entreprises. Nous avons pu nous assurer de la validité de contenu et de la validité faciale.

L'étape 3 dans la démarche de Churchill correspond à la collecte des premières données. Pour réaliser cette étape nous nous sommes adressées à des entreprises qui disposent d'un service ou un département ressources humaines. La technique du questionnaire, adressé par voie électronique, comme moyen de recueil de données, a été choisie compte tenu de la dispersion géographique des entreprises. Ce premier envoi nous a permis de constituer un échantillon de 8 entreprises.

L'étape 4 consiste à tester la pertinence des items pour pouvoir élaborer la version finale qui sera administrée à l'échantillon final. Cette étape a été réalisée en nous appuyant sur le coefficient de Cronbach pour examiner la fiabilité des échelles de mesure des construits, puis sur l'analyse factorielle pour s'assurer de leur validité de trait.

Les étapes 5 et 6 correspondent à la phase confirmatoire de la démarche proposée par Churchill. Pour réaliser cette phase, nous avons élaboré, sur la base des résultats de la quatrième étape, la version définitive du questionnaire. Celle-ci a fait l'objet d'une enquête finale auprès des entreprises marocaines appartenant au secteur privé et implantées dans des régions diverses. Nous avons distribué 150 questionnaires auprès de plusieurs responsables dans différentes entreprises, mais nous n'avons reçu que 80 remplis, soit un taux de réponse de 53,33%. Après vérification, nous avons retenus 74 exploitables. Se pose alors la question de l'adéquation de cet échantillon à notre étude.

⁸Le construit « est un concept qui a été délibérément créé pour désigner un phénomène étudié dans le cadre d'une recherche scientifique », (Roussel et al. 2002 p.10).

En effet, le problème de la détermination de la taille optimale de l'échantillon est une étape cruciale dans toute étude quantitative. Toutefois, comme le soutiennent Murphy et Spreng (1984,p.152), « il n'est pas possible de donner des règles précises en ce qui concerne la taille optimale d'un échantillon. Cela ne dépend pas de la taille de la population, et il n'est pas non plus nécessaire qu'il contienne un minimum de pourcentage de cette population ». De son côté, Magnani (1997,p.7), souligne que « la taille de l'échantillon nécessaire pour une enquête donnée est déterminée par ses objectifs de mesure ». Il cite notamment le nombre d'indicateurs de mesure. Roussel (2005,p.255), précise que « la taille de l'échantillon doit réunir 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. Pour être précis, il faut considérer l'échelle du questionnaire qui est composée du plus grand nombre d'items ».

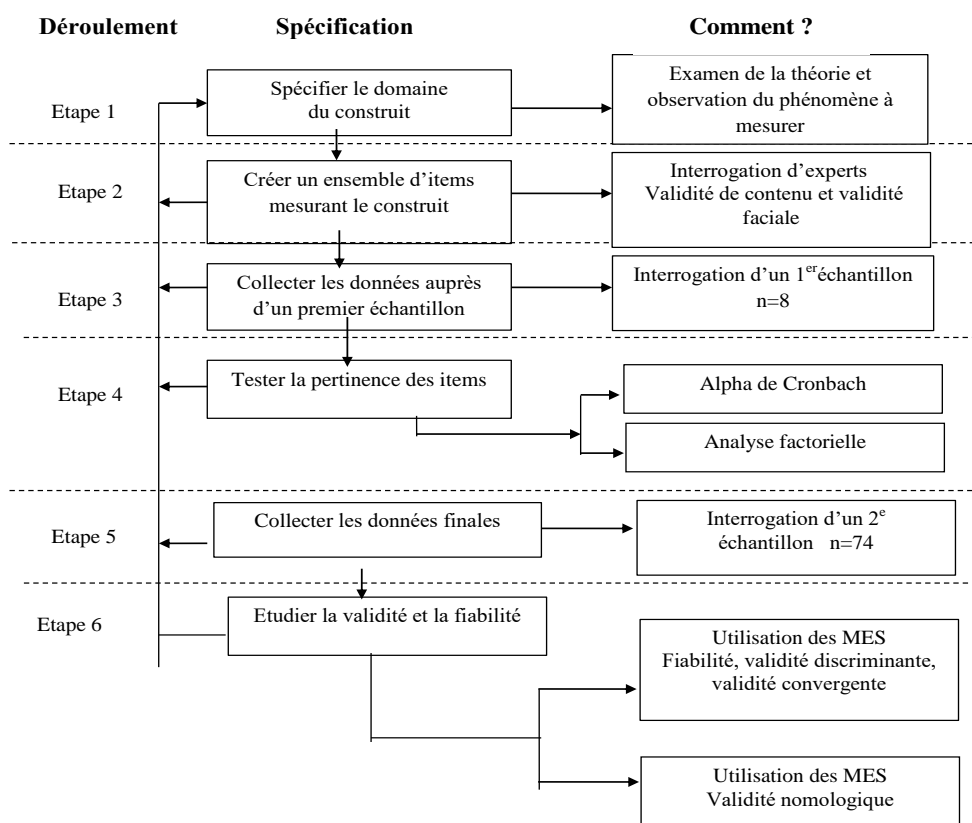
Dans notre questionnaire, l'échelle qui contient le plus grand nombre d'items est celle de la performance des organisations complexes. Elle englobe 15 items⁹. D'après les recommandations de Roussel, il faut multiplier ce nombre par 5 et par 10 pour délimiter l'intervalle de l'échantillon. Ainsi notre intervalle sera compris entre 75 et 150. Et notre échantillon (74 questionnaires retenus) frôle cet intervalle.

Les résultats de cette enquête ont été soumis à une analyse confirmatoire à travers les méthodes des équations structurelles. Ces dernières nous ont permis, dans un premier temps, de réaliser les tests de fiabilité de cohérence interne et des validités convergente et discriminante pour les construits et de tester, dans un deuxième temps, la validité nomologique du modèle complet. Nous avons utilisé pour notre analyse le logiciel Smart PLS 2.0.

La figure suivante (figure1) résume la manière dont nous avons procédé pour tester la fiabilité et la validité de notre instrument de mesure.

⁹ Voir figure 2

Figure1 : Etapes de test de la validité et de la fiabilité de l'instrument de mesure

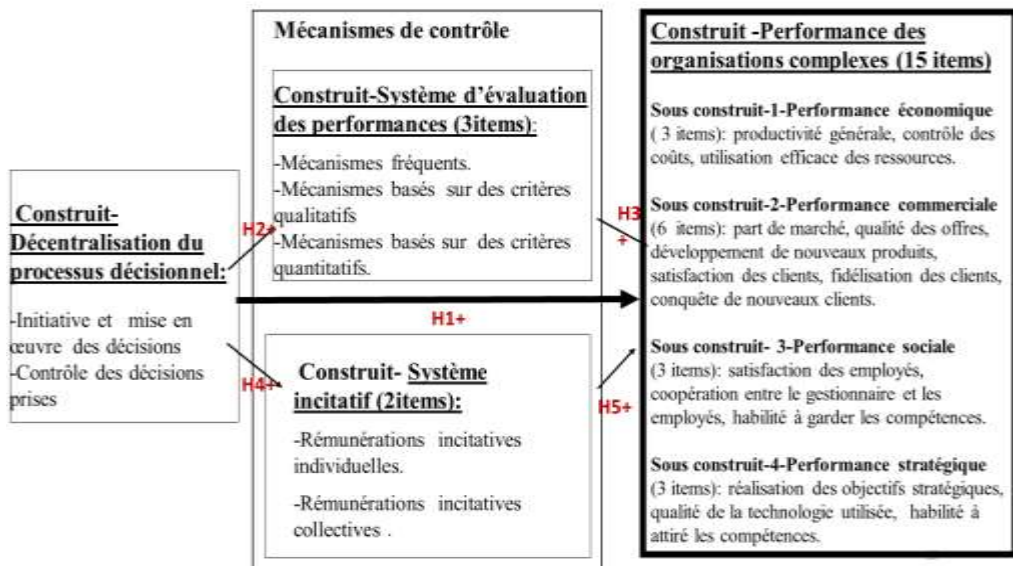


Toutefois, avant d'aborder l'analyse des résultats, nous tenons à rappeler que notre modèle conceptuel, met en relation quatre construits : la décentralisation du processus décisionnel, l'évaluation des performances, système incitatif, et la performance¹⁰ des organisations complexes. Le schéma ci-dessous reprend les

¹⁰Parmi la multitude des dimensions de la performance relevées dans la première étape, nous avons sélectionné celles qui nous semblent être les plus appropriées à notre étude. Nous avons retenu, à l'issue des entretiens réalisés au niveau de la deuxième étape, quatre dimensions (économique, commerciale, sociale et stratégique) représentant quatre parties prenantes (propriétaires, clients, salariés et concurrents).

construits issus des hypothèses à tester ainsi que les indicateurs de mesure (items) retenus.

Figure2 - Indicateurs des construits du modèle de la recherche.



Examinons les résultats obtenus.

4-Résultats

Dans le modèle structurel, les liens entre les variables latentes¹¹ sont estimés afin de tester les hypothèses développées dans le modèle de la recherche. Le logiciel SmartPLS permet de générer deux indices pouvant indiquer la qualité d'ajustement du modèle : le coefficient de détermination (R^2) des variables endogènes et les coefficients de causalité.

¹¹Une variable latente est un « concept ou construit non directement observable qui nécessite de réunir un ensemble d'indicateurs pour être mesuré », Roussel et al., 2002, p.10

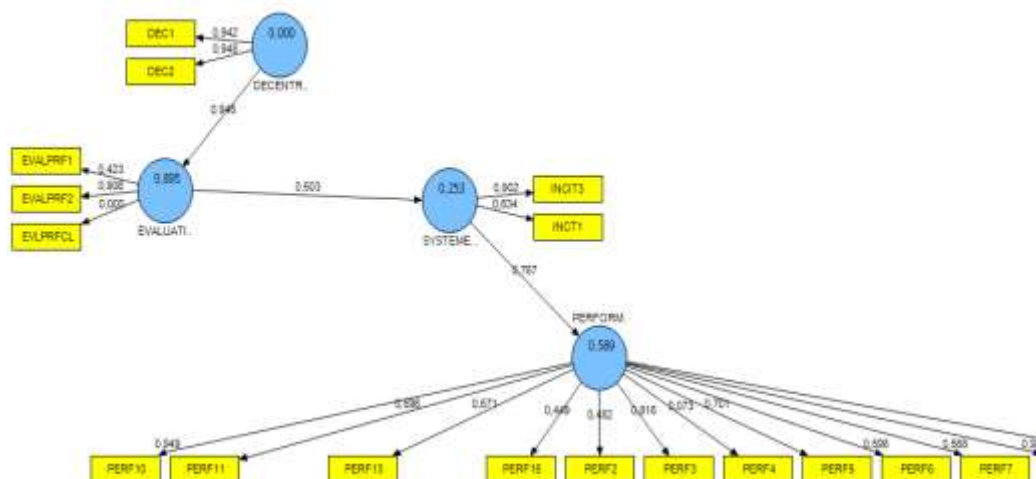
4-1-Les coefficients de détermination

Le (R^2) mesure la qualité de l'ajustement des estimations de l'équation de régression. Il s'interprète comme la part de la variance de la variable (à expliquer) expliquée par la régression, varie entre 0 et 1 et s'exprime en pourcentage. Il permet d'avoir une idée globale de l'ajustement du modèle. Un bon « modèle » obtenu par régression PLS doit afficher des coefficients de détermination supérieurs à 0,1.

Toutes les relations de notre modèle proposées pour être tester se manifestent dans la figure suivante (figure 3). Les coefficients situés près des flèches sont les coefficients de régression ou encore les bêtas standardisés (β). Les chiffres contenus dans les cercles représentant les variables latentes sont les coefficients de détermination R^2 .

Le coefficient de détermination R^2 obtenu dans le test du modèle global pour chacune des variables endogènes donne des valeurs satisfaisantes (toutes supérieures à 0,1), et valide ainsi la qualité du modèle structurel.

Figure 3- Test du modèle structurel

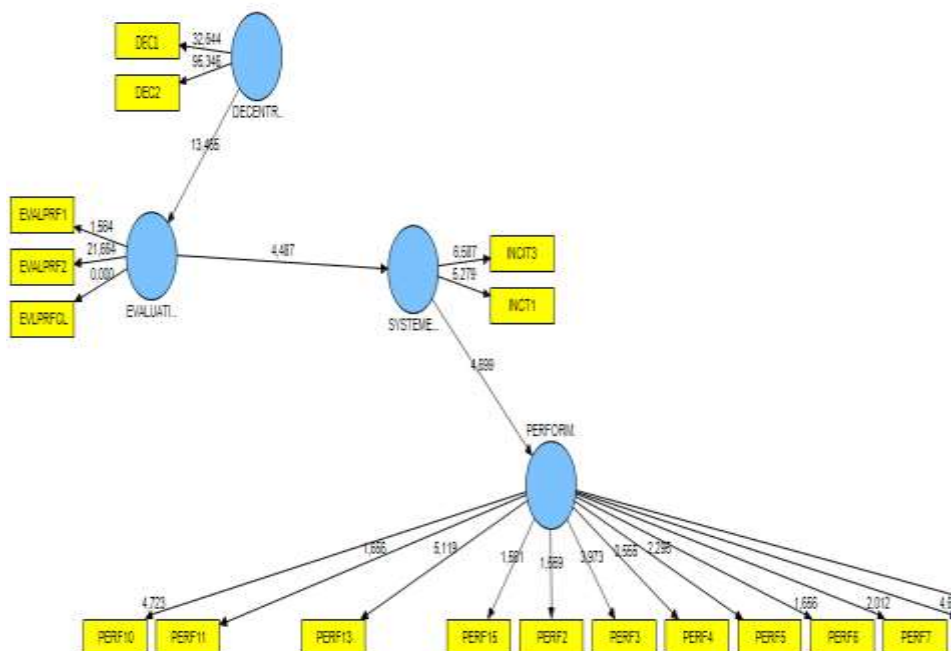


4-2-Les coefficients de causalité

Les coefficients de causalité (*path coefficients*), qui s'interprètent comme des coefficients de régression, indiquent l'intensité de la relation éventuelle entre deux construits. Leur niveau de signification (test T de Student) est vérifié par une procédure de *bootstrap*. Les normes recommandées par rapport au test de Student dépendent du seuil de risque toléré par le chercheur. Nous avons choisi un seuil de 5%. Dans ce cas, le T de Student ne doit pas être inférieur à 1,96.

Les résultats de la procédure de bootstrap sont exposés dans la figure suivante. Les valeurs situées près des flèches reliant deux variables latentes sont les T de Student.

Figure 4- Test du model structurel : valeurs T de Student



Le tableau suivant récapitule les différentes relations hypothétiques de notre modèle de recherche. Il donne les coefficients de régression de l'échantillon d'origine (*Original Sample*), les coefficients moyens de régression des échantillons créés par le bootstrap (*Sample Mean*), les écarts types (*Standard Deviation (STDEV)*) et les valeurs de T-Student.

Tableau 1-Test du modèle structurel : Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
DECENTRALISATION -> EVALUATION DES PERFORMANCES	0,946171	0,915257	0,070267	0,070267
EVALUATION DES PERFORMANCES -> SYSTEME INCITATIF	0,502577	0,543392	0,112011	0,112011
SYSTEME INCITATIF -> PERFORMANCE	0,767363	0,771435	0,163318	0,163318
			T Statistics (O/STERR)	
DECENTRALISATION -> EVALUATION DES PERFORMANCES			13,465332	
EVALUATION DES PERFORMANCES -> SYSTEME INCITATIF			4,486854	
SYSTEME INCITATIF -> PERFORMANCE			4,698571	

En examinant les résultats issus du tableau, nous remarquons que les coefficients de régression générés par le rééchantillonnage (Bootstrap) sont très proches dans la plupart des cas des coefficients générés par l'échantillon d'origine. L'écart type (STDEV) affiche des valeurs très faibles et les valeurs T de Student, sont toutes supérieures à 1,96.

Conclusion

Visant l'évaluation de l'impact du processus organisationnel, notamment les mécanismes de contrôle, sur la performance des organisations complexes, nous avons privilégié une approche quantitative en choisissant l'enquête par questionnaire. Comme toute approche empirique, elle est exposée au risque d'erreur méthodologique. Nous avons donc procédé à une élaboration rigoureuse du questionnaire. Suite à une étude sur le terrain auprès de 8 entreprises marocaines, nous avons effectué une analyse de la fiabilité et de la validité de l'instrument de mesure. Cette analyse nous a permis d'avoir une version finale du questionnaire pour une analyse confirmatoire. Nous avons testé la plausibilité de notre modèle de recherche sur un échantillon de 74 entreprises par le biais de l'analyse des équations structurelles. Cette analyse a conféré à notre modèle un degré de plausibilité satisfaisant. Nous avons ainsi été en mesure de valider le lien qui existe entre la décentralisation des droits décisionnels dans une organisation complexe et sa performance via les mécanismes de contrôle.

Cependant, notre travail présente des limites et laisse par conséquent de nombreuses questions ouvertes. Fondée sur une étude statique, notre recherche laisse ouverte l'analyse des effets des évolutions des mécanismes de contrôle dans le temps sur la performance des organisations complexes. En outre, nous devons mentionner l'unique contexte étudié (les entreprises privées). De ce fait, l'application de notre modèle théorique à d'autres formes organisationnelles peut être envisagée.

Références bibliographiques :

- Anthony(R.N.), « La fonction contrôle de gestion », Publi-Union, Paris, 1993 traduit de « The management control function », Harvard Business School Press, 1988.
- Benasaid(M.), EL Aoufi(N.),Hollard (M.), « Economie des organisations : tendances actuelles », l'Harmattan, Paris et Economie critique, Rabat, 2007
- Charreaux (G.), « L'approche économique financière de l'investissement » in Charreaux (G.) « Image de l'investissement », Vuibert, 2001, pp.14- 16.
- Charreaux (G.), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », Revue d'Economie Industrielle, n°92, 2000
- Charreaux (G.), « La théorie positive de l'agence : lecture et relecture », in Koenig (G.), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle », Economica, Paris, 1999.
- Charreaux (G.), « Vers une théorie du gouvernement d'entreprise », 1996.
Disponible sur internet
in : <http://gerard.charreaux.pagespersoorange.fr/perso/articles/THEOGE.pdf>
- Churchill (G.), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Marketing Research, 16, February, 1979, p.p. 64 -73 .
Disponible sur internet in :
<http://www.franzcosta.com/spaw2/arquivos/textos/Encontro%203.%20A%20paradigm%20for%20developing%20better%20measures%20of%20marketing%20constructs.pdf>
- Cobbaut (R.), « Théorie financière », Economica, 2e édition, Coll. Gestion, Série: Politique générale, Finance et Marketing, Paris, 1992, p
- Cohendet (P.), Llerena (P.), « La conception de la firme comme processeur de connaissances », Revue d'Economie Industrielle, n°88, 2e trimestre ,1999, p.211
- Demeestère (R.), Lorino (P.), Mottis (N.), « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », Dunod, Paris, 2009.
- Desbrières (P.), « La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise », Revue d'économie industrielle, 1990, n°54, p.p.44-67.
- Jensen (M.C.), Meckling (W.H.), "Specific and general knowledge, and organizational structure", in Werin (L.), Wijkander(H.), " *Contract Economics* ", Blackwell, Oxford ,1992. Disponible sur internet
in : <http://mcadams.posc.mu.edu/econ/Jensen,%2520Specific%2520and%2520General%2520Knowledge.pdf>
- Lecaillon (J.), « *Analyse microéconomique* », Editions CUJAS ,1985.

• Laurent(W.),« Concurrence et efficience dans la banque », Revue française d'économie,1998,13-2,p.p. 101-127

• Magnani (R.), « Guide d'Echantillonnage »,Food and Nutrition Technical Assistance Project Academy for EducationalDevelopment Publiée en décembre 1997, Publiée en français 2001.Disponible sur internet in http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/fanta_2012_guide_d_echantillonnage_et_addendum.pdf

• Murphy (J.),Spreng (H. L.), « Evaluation permanente du développement agricole »,International Institute for Land Reclamation and Improvement, The Netherlands, 1984. Disponible sur internet in :

<http://content.alterra.wur.nl/Internet/webdocs/ilirpublicaties/publicaties/Pub34/pub34.pdf>

• Roussel (P.), Durrieu (F.), Compoy (E.), Elakremi(A.), « Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion.», Economica, Paris,2002

• Roussel(P.), « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête » in Roussel (P.), Wacheux(F.),« Management des ressources humaines :méthode de recherche en sciences humaines et sociales »,De Boeck ,Paris , 2005.

• Rubinstein (A.), "Modeling Bounded Rationality ",The MIT Press Cambridge, Massachusetts,London,England,1998.

Disponiblesur internet in <http://arielrubinstein.tau.ac.il/br/br.pdf>