QuestionPro

1ER BAROMÈTRE DE LA CLARTÉ STRATÉGIQUE DANS LES ENTREPRISES AU MAROC



CRESTCOM®

Synthèse Executive & Tendances Clés

L'étude QuestionPro met en évidence un paradoxe majeur au sein des entreprises opérant au Maroc : si l'importance d'une stratégie claire fait l'objet d'un consensus presque unanime (98,7 % des répondants jugent cet enjeu prioritaire), sa déclinaison opérationnelle et sa compréhension partagée se heurtent à d'importants filtres organisationnels.

Bien que 73,9 % des répondants estiment que leur organisation leur donne une direction claire pour l'avenir, seuls 14,5 % des professionnels affirment avec certitude que leurs collègues comprennent globalement les priorités stratégiques de l'entreprise.

Ce décalage souligne la distinction fondamentale entre la formulation de la vision par le sommet et son appropriation collective sur le terrain.

Qui est QUESTIONPRO

QuestionPro est une plateforme SaaS (logiciel en tant que service) spécialisée dans la création de sondages en ligne, les études de marché et la gestion de l'expérience client (CX) et employé (EX).
Au Maroc Questionpro est représenté à travers la société Affinytix.

QUI EST CRESTCOM

Crestcom est un partenaire de confiance en formation au leadership pour les organisations de toutes tailles, des petites et moyennes entreprises aux sociétés du classement Fortune 500. Depuis plus de 35 ans, nos programmes de développement du leadership, accrédités et primés, ont accompagné plus d'un million de dirigeants et de managers dans plus de 60 pays.

MÉTHODOLOGIE

1. Objectifs de la Recherche
L'étude "Baromètre de la Clarté Stratégique" vise à évaluer la perception, l'appropriation et le niveau d'alignement stratégique au sein des organisations implantées au Maroc. Elle mesure concrètement la lisibilité des orientations stratégiques, l'efficacité de leur déclinaison opérationnelle par le management, ainsi que la cohérence de l'allocation des ressources.

2. Dispositif de Collecte & Calendrier
Mode de recueil : Enquête quantitative réalisée par questionnaire auto-administré en ligne.
Plateforme technologique : QuestionPro (serveurs sécurisés et conformes aux normes de traitement de données GRPD Compliant).
Période de terrain : Enquête initiée le 7 Septembre 2026 et clôturée le 28 septembre 2026.
Format des questions : Échelles d'évaluation ordinales de type Likert à 5 points (de "Extrêmement important" à "Pas du tout important" et de "Tout à fait d'accord" à "Pas du tout d'accord"), complétées par une question à choix multiples pour la sélection des freins organisationnels.

3. Échantillonnage & Périmètre de l'Étude
L'échantillon final validé et nettoyé comprend n = 272 répondants, principalement issus du management intermédiaire et exécutif d'entreprises opérant au Maroc.
Répartition géographique : Ancrage prioritaire sur le pôle économique majeur du Royaume
Taille d'entreprise : Un panorama équilibré couvrant l'écosystème économique
Validité Statistique & Marge d'Erreur. L''étude s'appuie sur les réponses de 272 managers, issues d'une campagne ciblant 2 000 professionnels (soit un taux de réponse de 13,6 %).
Sur la population ciblée (2 000 personnes), la marge d'erreur est de ± 5,5 %

Remerciements
Nous remercions Mohamed Berrada de Crestcom Maroc et Amine Laraki de Zone Bleue pour leur accompagnement dans la conception, produiction de ce baroùmétré et son déploiement

QUI EST CRESTCOM : Crestcom est un partenaire de confiance en formation au leadership pour les organisations de toutes tailles, des petites et moyennes entreprises aux sociétés du classement Fortune 500. Depuis plus de 35 ans, nos programmes de développement du leadership, accrédités et primés, ont accompagné plus d'un million de dirigeants et de managers dans plus de 60 pays.

Avertissement relatif à la composition de l'échantillon :
La lecture des résultats doit tenir compte de la structure décisionnelle de l'échantillon, au sein duquel la Direction Générale et le Comité Exécutif représentent à eux seuls 58,2 % des répondants.
Cette forte concentration de dirigeants exécutifs éclaire avec précision les intentions et la perception du sommet stratégique. Toutefois, elle implique un biais de perception hiérarchique évident : étant à l'origine des orientations stratégiques, la Direction Générale tend à surestimer la simplicité et la pénétration du message au sein des équipes opérationnelles.

Les 10 points clés de l'étude

	Critère	Description
1	**L'illusion des dirigeants :**	Alors que 76,5% de la DG jugent la vision claire, 23,1% des Directeurs et 37,5% des Managers déclarent le contraire ou doutent. Plus on s'éloigne du Top Management, plus la clarté stratégique s'estompe.
2	**Rupture en PME/ETI (50–249 salariés) :**	C'est là que la déclinaison s'effondre : seuls 46,7% y voient une traduction concrète du management intermédiaire au quotidien, contre 80,0% dans les structures de moins de 20 salariés.
3	**Le fléau des silos**	Le cloisonnement inter-départemental est le frein majeur pour 61,5% des Directeurs (vs 44,1% de la DG). Le ComEx fixe la ligne, mais la guerre des fiefs bloque l'alignement transversal.
4	**Annonces vs Moyens**	61,5% des Directeurs dénoncent un décalage flagrant entre les annonces stratégiques et les moyens alloués (budget, RH), alors que seuls 26,5% de la Direction Générale perçoivent cette incohérence.
5	**Le zapping stratégique**	62,5% des Managers et Cadres pointent les changements trop fréquents de priorités comme frein principal. L'agilité revendiquée par les dirigeants est vécue sur le terrain comme une instabilité managériale.
6	**Un discours trop complexe**	La moitié des Managers et Cadres (50,0%) déclarent le discours stratégique trop complexe (vs 15,4% des Directeurs). La stratégie reste formulée dans un langage corporate inaccessible au terrain.
7	**Opacité en temps de crise**	20,0% déplorent un manque de transparence de la communication stratégique en période difficile (plus 12,7% de neutres). En crise, un tiers des entreprises ferment la communication au pire moment.
8	**Un discours trop complexe :**	La moitié des Managers et Cadres (50,0%) déclarent le discours stratégique trop complexe (vs 15,4% des Directeurs). La stratégie reste formulée dans un langage corporate inaccessible au terrain.
9	**Conscience contextuelle**	Si 81,8% des répondants voient le lien avec leurs propres objectifs, 34,5% estiment que leurs collègues ne comprennent pas les priorités. Une surconfiance individuelle qui masque une défiance collective.
10	**Perte de boussole client**	Près d'un répondant sur quatre (25,5%) ne sait pas clairement pourquoi les clients choisissent son entreprise plutôt qu'un concurrent. La proposition de valeur reste insuffisamment ancrée dans la culture d'entreprise.

La com’ ne sauvera pas la stratégie

Il y a un malaise silencieux dans le paysage corporate marocain. À écouter les comités d’état-major, la trajectoire est limpide, la vision audacieuse et l'ambition nationale solidement ancrée. Mais dès qu'on franchit le seuil des bureaux de la direction générale, la clarté s’évapore.



Omar Alaoui – Affinytix

Les données de terrain sont sans appel : nous vivons dans le royaume du malentendu stratégique**. Si plus de trois quarts des dirigeants marocains estiment donner une cap clair, près d'un directeur sur quatre et plus d'un tiers des managers expriment un doute profond ou un flou total.**
L'autocongratulation des sommets ne filtre pas vers le bas ; elle se heurte à un mur d’incompréhension.

La rupture est particulièrement critique au cœur du tissu économique national : nos PME et ETI. **Dans les entreprises de 50 à 250 salariés, moins de la moitié des collaborateurs estiment que leur management intermédiaire parvient à traduire la vision en actions quotidiennes.** La machine d'exécution grippe au milieu. Pourquoi ? Parce que le top management confond trop souvent vision et verbiage. **La moitié des encadrants dénoncent un discours stratégique inutilement complexe, asphyxié par le jargon anglo-saxon ou l'abstraction corporate.**

Pire encore, l’agilité autoproclamée des états-majors est vécue sur le terrain comme du zapping. **Plus de six managers sur dix étouffent sous le changement permanent de priorités.** On annonce des grands axes le lundi, on réclame des urgences opposées le jeudi, sans jamais allouer les ressources promises. Plus de 60 % des directeurs opérationnels pointent un décalage criant entre l’ambition affichée et les budgets ou équipes effectivement mis à disposition.

La clarté n'est pas un exercice de relations publiques interne ni une belle présentation Powerpoint présentée une fois par an lors du séminaire d'entreprise. La clarté est une discipline d'arbitrage. Diriger au Maroc aujourd'hui, dans un environnement économique sous tension, ne consiste pas à multiplier les chantiers stratégiques simultanés pour rassurer un conseil d'administration. Cela consiste à choisir, à renoncer, et surtout à donner aux équipes les moyens réels de leurs objectifs.

Tant que les dirigeants marocains mesureront leur succès à la beauté de leur feuille de route, la performance restera une illusion d'optique. Il est temps de fermer PowerPoint et de réapprendre à parler clair.

Anatomie de la Perception et Déclinaison Stratégique

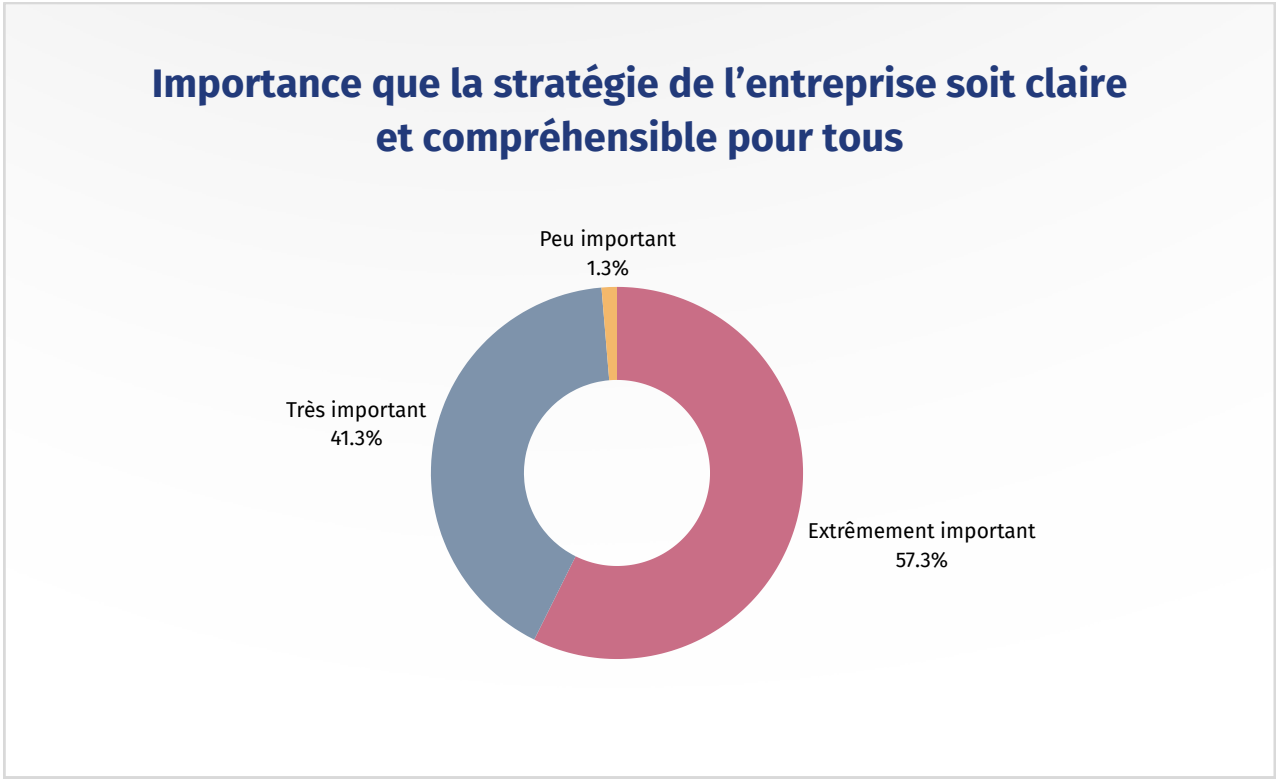
L'alignement entre les orientations stratégiques et la réalité quotidienne des équipes révèle des niveaux d'adhésion variables selon les dimensions évaluées :

- Incarner la vision : La Direction Générale bénéficie d'un fort niveau de confiance quant à son rôle d'incarnation, 83,6 % des répondants estimant que ses décisions et arbitrages reflètent la stratégie annoncée. (lire note de caution en fin de textes)

- Lisibilité du discours : La capacité à synthétiser le cap demeure élevée chez les décideurs : 75,4 % affirment pouvoir résumer la stratégie de leur organisation en moins de 30 secondes.

- Traduction opérationnelle : La perception de l'efficacité du management intermédiaire est plus nuancée : 61,2 % estiment qu'il traduit concrètement la stratégie dans les actions du quotidien, tandis que 22,4 % restent neutres et 16,4 % expriment un désaccord.

- Transparence et ressources : Si 78,8 % des répondants voient le lien entre leurs objectifs quotidiens et la stratégie globale, ils sont 21,2 % à déplorer un manque de transparence dans la communication (notamment en période de crise) et 19,7 % à constater un décalage dans l'allocation des ressources vers les priorités majeures.

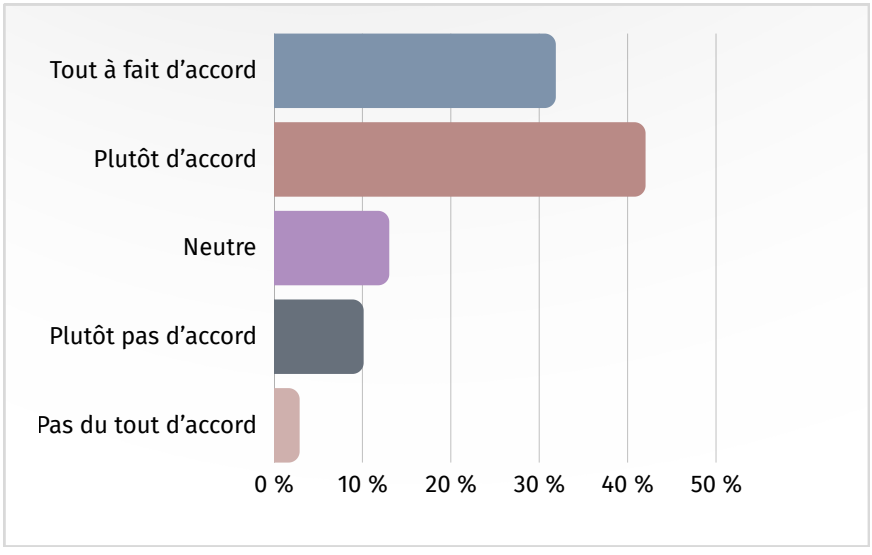


Hiérarchie des Freins à la Clarté Stratégique

Interrogés sur les principaux obstacles entravant la lisibilité stratégique, les répondants identifient un ensemble de facteurs d'ordre structurel et relationnel :

- Le cloisonnement inter-départemental (18,62 %) : L'existence de silos étanches constitue le frein numéro un, empêchant la transversalité des projets.
- Le déficit de communication du Top Management (15,96 %) : Une communication jugée trop descendante, épisodique ou insuffisamment pédagogique.
- Le décalage entre annonces et moyens (14,89 %) : La frustration générée par des ambitions stratégiques non suivies d'allocations budgétaires ou humaines adéquates.
- La difficulté de connexion au travail quotidien (14,89 %) : La complexité à traduire des orientations abstraites en feuilles de route individuelles.
- L'instabilité des priorités (12,77 %) : Les changements fréquents de cap qui épuisent les équipes et altèrent la crédibilité du discours stratégique.
- La surabondance d'initiatives simultanées (8,51 %) : Le risque de dispersion face à un trop grand nombre de chantiers prioritaires lancés de front.

Votre organisation vous donne une direction claire et compréhensible?



Beaucoup de dirigeants confondent l'agilité stratégique avec du simple zapping managérial.

Taille d'Entreprise et Dynamiques Hiérarchiques

L'analyse d'incidence croisée entre la taille de l'entreprise et la structure hiérarchique met en lumière une dynamique majeure : la clarté stratégique s'altère à mesure que l'organisation gagne en taille et que la chaîne de transmission managériale s'allonge.

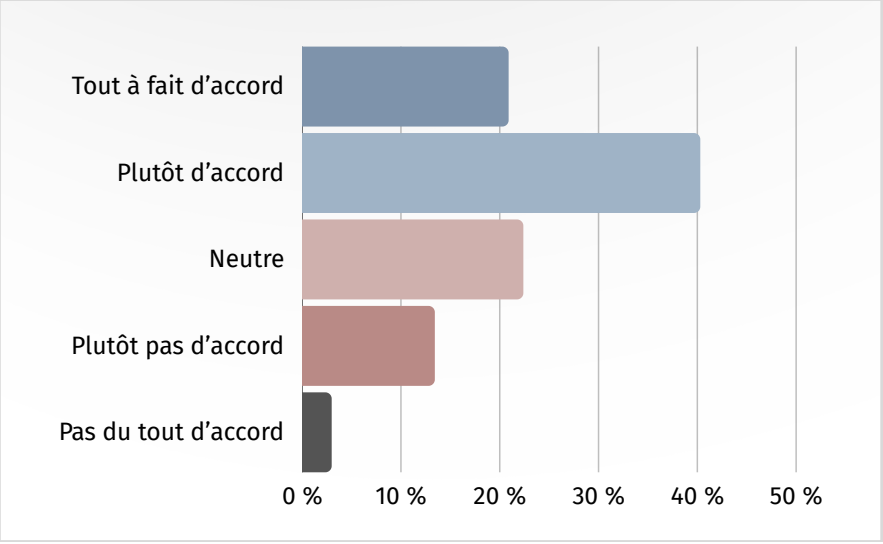
Dans les structures de moins de 50 collaborateurs, l'incidence est principalement une affaire de proximité. La vision y est directement incarnée par le dirigeant, ce qui génère une forte lisibilité initiale avec 37,1 % d'adhésion totale. En revanche, ces petites entités souffrent d'une volatilité opérationnelle marquée, où l'agilité nécessaire au marché dérive souvent en changements fréquents de priorités et en confusion entre stratégie et gestion quotidienne.

Le véritable point de rupture se situe dans la tranche intermédiaire des entreprises de 50 à 249 salariés. C'est à ce niveau que l'incertitude atteint son sommet, avec 36,8 % de répondants exprimant des doutes ou une insatisfaction quant à la direction donnée. L'organisation grandit et se départementalise, mais les canaux formels de communication ne sont pas encore suffisamment structurés pour remplacer la transmission directe du dirigeant.

Dans les grandes structures de 250 collaborateurs et plus, la communication institutionnelle prend le relais et stabilise la compréhension globale, mais fait alors face à l'apparition massive de silos organisationnels et à un risque d'inertie.

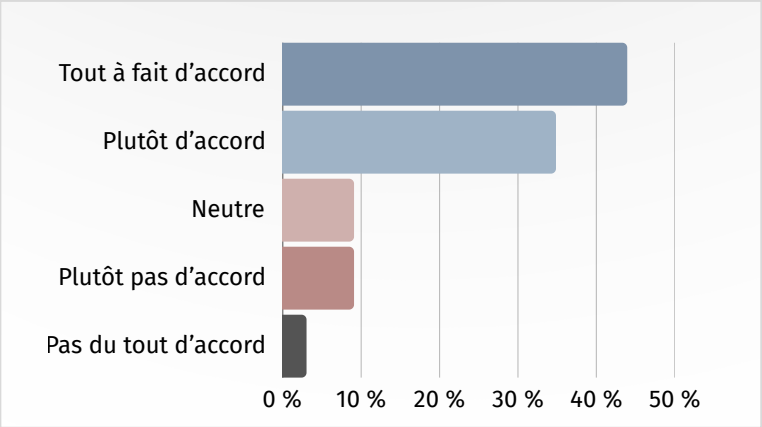
Sur le plan hiérarchique, l'étude révèle un décalage de perception révélateur entre les strates de décision. Si 61,4 % des dirigeants estiment que le management intermédiaire traduit efficacement les orientations stratégiques sur le terrain, plus de 21 % de la Direction Générale exprime des doutes explicites sur la qualité de cette transmission. Du côté du management intermédiaire et des cadres, 30 % se situent dans une "zone d'ombre" neutre, traduisant une réelle difficulté à relier concrètement leurs objectifs quotidiens à la vision globale de l'entreprise.

Le management intermédiaire traduit concrètement la stratégie dans les actions du quotidien



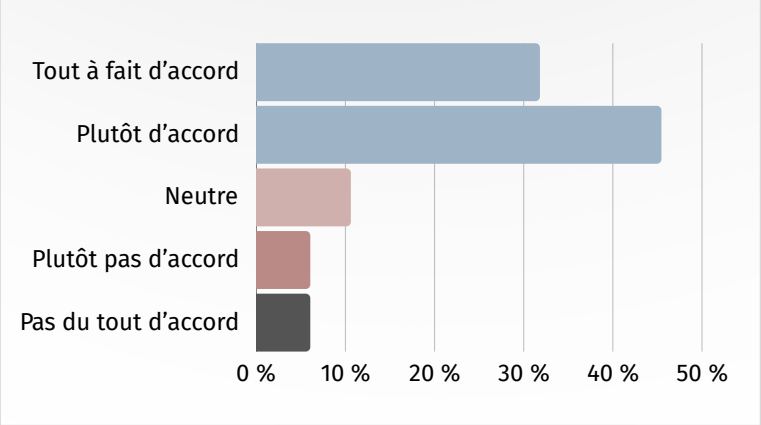
Quand le top management célèbre la vision, le middle management cherche les moyens.

Je vois clairement le lien entre mes objectifs quotidiens et la stratégie de l'entreprise



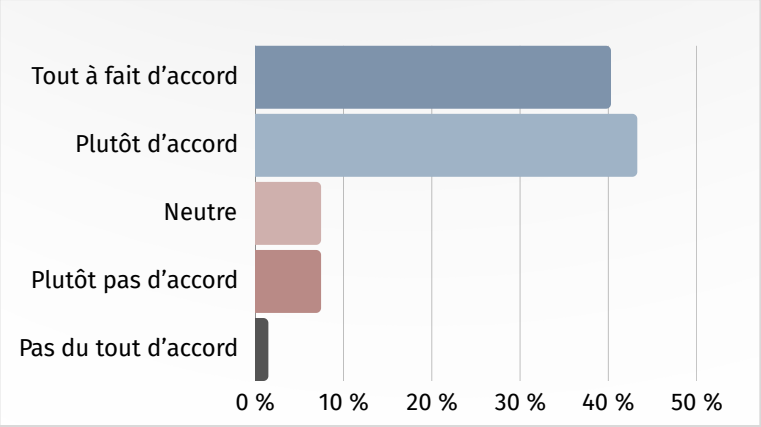
La stratégie du ComEx devient souvent un charabia indécodable pour le terrain.

Les décisions prises par la Direction sont cohérentes avec la stratégie annoncée



Le cloisonnement en silos détruit la stratégie bien avant son exécution sur le terrain.

La Direction Générale incarne la stratégie à travers ses décisions et ses arbitrages



Plus on s'éloigne du bureau du DG, plus la vision s'évapore.

5- La clarté stratégique vue face au marché

L'alignement interne d'une entreprise a un impact direct sur sa performance commerciale. L'étude met en lumière deux constats majeurs :

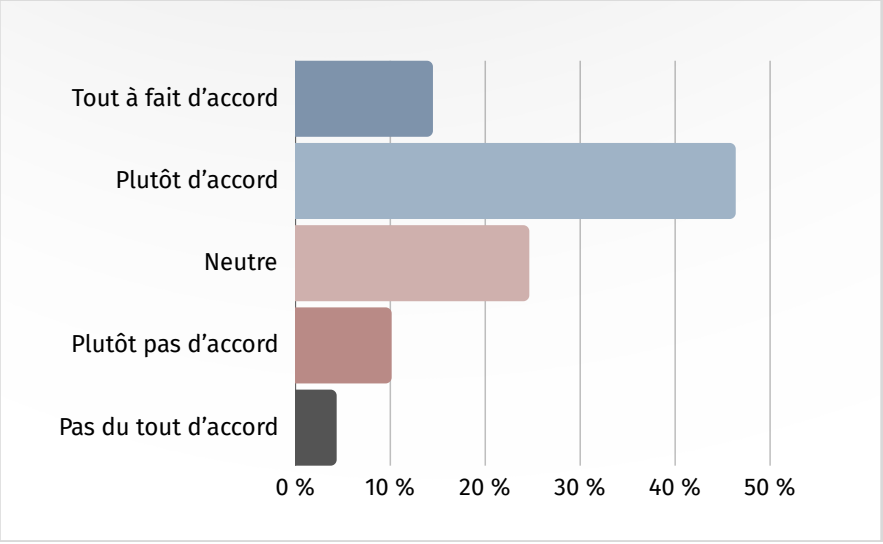
1. Une bonne maîtrise de la différenciation (83,3 %)
2. Une grande majorité des répondants affirme comprendre ce qui distingue leur entreprise de ses concurrents directs.
3. Un léger décalage sur le terrain (77,3 %)
4. Seuls 77,3 % des répondants estiment que les équipes opérationnelles savent précisément pourquoi un client choisit leur entreprise plutôt qu'une autre (et seulement 27,3 % en sont totalement convaincus).

L'analyse des réponses montre un lien de cause à effet très net : Lorsque la vision portée par la Direction est floue à l'intérieur, le message commercial se dégrade à l'extérieur.

Concrètement, parmi les managers qui hésitent sur la différenciation de leur entreprise (réponses neutres), 60 % deviennent également incertains quant aux raisons qui poussent les clients à acheter leurs produits ou services.

En résumé, si les équipes ne comprennent pas clairement où va l'entreprise, elles deviennent incapables d'expliquer pourquoi un client devrait la choisir.

Mes collègues comprennent globalement les priorités stratégiques de l'entreprise



Un quart des équipes ne sait même pas pourquoi les clients les choisissent.

6- Conclusion et recommandations

Dans un environnement économique en mutation rapide, la clarté stratégique n'est plus un simple atout managérial : elle est devenue une condition de survie. Les enseignements du dernier *Baromètre de la Clarté Stratégique*, administré par QuestionPro (leader mondial de la Voix du Client (VOC), mettent en lumière un paradoxe frappant au sein du tissu entrepreneurial marocain. **Si 98,7 % des dirigeants s'accordent sur l'importance vitale d'une vision claire, seuls 14,5 % estiment avec certitude que leurs équipes partagent une compréhension homogène des priorités.**

Une analyse prospective des résultats révèle un point de rupture critique : l'épreuve de la taille. Dans les petites structures (< 50 salariés), l'adhésion forte culmine à 37,1 % grâce à la proximité directe du dirigeant. En revanche, dès que l'organisation franchit le cap des 50 à 249 collaborateurs, l'incertitude et le doute bondissent à 36,8 %. C'est le moment charnière où la transmission orale s'épuise, sans que les canaux formels ne soient encore structurés.

À l'horizon des prochaines années, les entreprises qui réussiront leur passage à l'échelle seront celles qui anticiperont trois urgences structurelles :

1. La déconstruction des silos (18,6 % des freins) : Remplacer les divisions étanches par une gouvernance transversale orientée vers la valeur client.
2. La responsabilisation du management intermédiaire : Passer d'un rôle de relais passif à celui de traducteur actif des orientations stratégiques en objectifs métier quotidiens.
3. L'alignement des moyens sur le discours (14,9 % des freins) : Garantir une cohérence stricte entre les arbitrages budgétaires et les priorités annoncées.

Face à la complexité économique, les organisations marocaines ne manquent pas de vision, mais d'outils d'appropriation. Le défi des dirigeants pour demain ne sera plus seulement de formuler une stratégie brillante, mais de garantir sa lisibilité absolue à chaque niveau de l'entreprise.

QuestionPro

À propos de QuestionPro

En tant que l'une des principales plateformes mondiales d'insights et d'expérience, QuestionPro réunit tous les éléments essentiels à une prise de décision moderne.

Nous vous aidons à transformer les retours en impact : comprendre plus rapidement ce qui fait agir les personnes et créer des expériences qui inspirent. Avec nous, les retours, l'analyse des textes et le journey management partagent une même base de données, afin que la voix du client parvienne directement aux personnes qui prennent les décisions.

Avec plus de 5 millions d'utilisateurs dans plus de 100 pays, **QuestionPro se concentre sur l'expérience client, l'expérience collaborateur et les études de marché.** Nous réunissons ces trois piliers de l'expérience au sein d'une même plateforme : les études de marché et les communautés d'insights, l'expérience client avec le journey management, et l'expérience collaborateur. Notre équipe d'experts vous accompagne de la vision à la mise en œuvre.

Contactez
Hiba El Ghazouani
questionpro@affinytix.com

Tous droits réservés © QuestionPro. Toute copie ou distribution non autorisée est strictement interdite.

Email
hello@affinytix.com

Phone
212-522 235438
212-698 943874

Site Web
affinytix.com

17 Avenue Stendhal Casablanca

Affinytix