

Hamza TAGHZOUTI
Abdellatif TAGHZOUTI

La (r)évolution silencieuse des hypo-groupes marocains :

le rôle méconnu de la délégation du pouvoir
aux dirigeants de filiales dans l'amélioration
de la performance

Hamza TAGHZOUTI
Abdellatif TAGHZOUTI

La (r)évolution silencieuse des hypo-groupes marocains :

Le rôle méconnu de la délégation du pouvoir
aux dirigeants de filiales dans l'amélioration de
la performance

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Éditions universitaires européennes

is a trademark of

Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L publishing group

120 High Road, East Finchley, London, N2 9ED, United Kingdom

Str. Armeneasca 28/1, office 1, Chisinau MD-2012, Republic of Moldova,
Europe

Managing Directors: Ieva Konstantinova, Victoria Ursu

info@omniscryptum.com

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-9-36619-2

Copyright © Hamza TAGHZOUTI, Abdellatif TAGHZOUTI

Copyright © 2025 Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L
publishing group

Introduction

Au fil des dernières décennies, le monde a connu des transformations profondes qui ont redéfini les contours de l'activité économique, les formes d'organisation et les mécanismes de gouvernance. Sous l'effet conjugué de la mondialisation, de la digitalisation, de l'essor des réseaux organisationnels et de l'incertitude croissante des environnements institutionnels, les entreprises sont confrontées à une remise en question de leurs modèles de fonctionnement traditionnels. Les structures hiérarchiques stabilisées, fondées sur des lignes de commandement clairement définies, la prévisibilité des marchés et la centralisation du pouvoir décisionnel, laissent progressivement place à des configurations plus flexibles, plus distribuées et souvent plus complexes. Dans cette société en mouvement, les organisations deviennent des acteurs en permanente recomposition, cherchant à concilier exigences de performance, impératifs d'innovation et impératifs d'adaptation continue.

C'est dans cet univers contrasté et en perpétuelle évolution que s'inscrit le présent ouvrage. Il naît d'un constat simple mais fondamental : pour comprendre les organisations contemporaines, il ne suffit plus d'observer leurs structures formelles ou leurs processus techniques. Il devient indispensable d'examiner les dynamiques profondes qui traversent les groupes humains : les jeux de pouvoir, les interactions entre le centre et la périphérie, les mécanismes de contrôle, les marges d'autonomie, la circulation de l'information, les tensions entre identités locales et orientations globales. Car les organisations, loin d'être de simples systèmes rationnels, sont aussi des espaces de négociation, de coopération et parfois

de confrontation, où s'entremêlent intérêts individuels, logiques collectives et contraintes institutionnelles.

Ce livre propose ainsi un voyage analytique au cœur des organisations pour en comprendre les ressorts les plus intimes. Il s'attache à décrire comment celles-ci évoluent, se transforment et résistent dans un monde marqué par l'incertitude ; comment elles élaborent des formes de gouvernance hybrides pour concilier contrôle stratégique et autonomie opérationnelle ; comment elles structurent leurs relations internes pour maintenir une cohérence globale tout en laissant à leurs unités la latitude nécessaire pour s'adapter aux réalités du terrain. L'ambition n'est pas seulement de rendre compte de phénomènes observables, mais également de donner à voir les logiques sous-jacentes qui, parfois silencieusement, orientent les décisions, façonnent les comportements et déterminent, en dernier ressort, la performance organisationnelle.

Pour ce faire, l'ouvrage s'appuie sur un cadre théorique pluridisciplinaire mobilisant les apports de la théorie de l'agence, de l'analyse institutionnelle, de la sociologie des organisations, des modèles de gouvernance, des théories de l'autonomie décisionnelle et des approches contemporaines du contrôle stratégique. Cet ancrage permet d'articuler des perspectives souvent dissociées : l'économie des coûts de transaction, les dynamiques culturelles, les logiques de pouvoir, les processus cognitifs, les comportements managériaux et les mécanismes de coordination. En conjuguant ces différents registres analytiques, il devient possible de développer une compréhension plus fine des dynamiques organisationnelles, loin de toute vision simplificatrice ou strictement mécanique.

Mais ce livre n'est pas seulement un ouvrage théorique. Il s'appuie également sur une réflexion empirique nourrie, ancrée dans l'observation des pratiques réelles. Car les organisations ne se laissent pas toujours appréhender à travers les seuls modèles conceptuels : elles se donnent aussi à voir dans les discours, les routines quotidiennes, les choix stratégiques, les mécanismes informels de coordination et les tensions silencieuses qui jalonnent leur fonctionnement. La combinaison d'une lecture analytique rigoureuse et d'une immersion dans les réalités organisationnelles confère à cet ouvrage une double visée : explicative et compréhensive.

L'ensemble de cette réflexion répond à une préoccupation essentielle : fournir aux chercheurs, aux praticiens et aux étudiants un éclairage profond et nuancé sur les défis auxquels les organisations sont confrontées aujourd'hui. Car les questions qui se posent sont nombreuses : comment maintenir la cohérence stratégique dans des structures distribuées ? Comment concilier la liberté d'action des responsables locaux avec les impératifs de contrôle du siège ? Comment prévenir les dérives liées au pouvoir, tout en préservant la capacité d'innovation des unités ? Comment adapter les formes de gouvernance à des environnements où l'incertitude est devenue la norme ?

Les développements présentés dans cet ouvrage s'efforcent d'apporter des réponses à ces questionnements, tout en laissant la place à la réflexion critique. Loin de proposer des solutions universelles, le livre invite plutôt à penser la complexité, à reconnaître la diversité des situations organisationnelles et à envisager la gouvernance comme un équilibre fragile, toujours en reconstruction, entre forces antagonistes et aspirations convergentes.

Ce faisant, il ouvre un espace de dialogue entre théorie et pratique, entre connaissance académique et expérience professionnelle, entre concepts et réalités vécues. Il rappelle que comprendre les organisations, c'est aussi comprendre les hommes et les femmes qui les composent, les rapports qu'ils tissent, les pouvoirs qu'ils exercent, les contraintes qu'ils subissent et les choix qu'ils assument.

Ainsi, cette introduction générale n'a d'autre vocation que de situer le lecteur au seuil d'un champ d'analyse riche, dense et stimulant. Elle invite à aborder les chapitres suivants avec curiosité et sens critique, afin de saisir les multiples facettes de la gouvernance contemporaine et d'en comprendre les enjeux pour les organisations d'aujourd'hui et de demain.

Chapitre 1. La performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains : une approche croisée par l'enracinement, le contrôle stratégique et l'autonomie décisionnelle

La compréhension de la performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains repose sur l'examen de plusieurs mécanismes de gouvernance. Toutefois, ces mécanismes sont nombreux et souvent difficiles à appréhender dans leur globalité. Nous nous concentrerons donc sur les plus déterminants d'entre eux : l'enracinement managérial, le contrôle stratégique exercé par la direction générale et l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales. Leur analyse approfondie constituera l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

Avant d'examiner leurs effets sur la performance, il est nécessaire d'établir un cadre conceptuel clarifiant chacun de ces leviers, leurs fondements théoriques et leurs manifestations organisationnelles. Cette mise au point conceptuelle, essentielle pour situer ces mécanismes parmi les autres outils de gouvernance mobilisés dans les organisations, sera développée dans la première section.

Section 1. Cadre conceptuel et théorique

La compréhension des mécanismes qui influencent la performance organisationnelle des filiales au sein des hypo-groupes marocains nécessite, en premier lieu, l'établissement d'un cadre conceptuel solide. En effet, l'efficacité de la gouvernance dans ces structures hybrides dépend de la manière dont se combinent l'enracinement managérial, le contrôle stratégique exercé par la direction générale et l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales.

Or, ces leviers de gouvernance, bien qu'abondamment étudiés dans la littérature internationale, revêtent des formes et des effets particuliers dans le contexte des hypo-groupes. Ces derniers se caractérisent par une faible formalisation, des logiques relationnelles fortes et une articulation singulière entre propriété, pouvoir managérial et coordination stratégique. Dès lors, avant d'examiner empiriquement l'impact de ces mécanismes sur la performance, il est indispensable d'en clarifier les fondements théoriques, les déterminants et les manifestations organisationnelles.

Cette première section vise ainsi à offrir une mise au point conceptuelle permettant de situer ces trois leviers de gouvernance parmi les outils utilisés au sein des organisations décentralisées. Elle constitue la base analytique nécessaire pour comprendre les logiques de pouvoir, de supervision et de délégation qui structurent le fonctionnement des hypo-groupes marocains.

1.1 L'enracinement managérial : fondements et manifestations organisationnelles

La notion d'enracinement managérial occupe une place centrale dans la littérature sur la gouvernance et le pouvoir décisionnel. Introduite par Shleifer et Vishny (1989), elle désigne l'ensemble des stratégies délibérées mises en œuvre par les dirigeants afin de consolider leur position et de limiter les mécanismes de contrôle internes ou externes. En se protégeant contre les contraintes hiérarchiques et les risques de remplacement, les dirigeants cherchent à accroître leur autonomie et à influencer durablement les processus décisionnels (Charreaux, 1997).

Dans cette perspective, Charreaux (1996, 1997) et Paquerot (1997) ont élargi la compréhension du phénomène en le considérant non seulement comme une manifestation des conflits d'agence, mais également comme un

mécanisme structurant du pouvoir organisationnel. L'enracinement ne traduit pas exclusivement un comportement opportuniste ; il peut également être envisagé comme un instrument de stabilité managériale, de continuité stratégique et d'apprentissage collectif (Charreaux (1996, 1997). Il reflète la capacité des dirigeants à s'imposer comme acteurs centraux de la gouvernance, tout en maintenant un équilibre entre les impératifs de contrôle et les besoins de flexibilité.

Les recherches récentes ont contribué à renouveler cette lecture, en intégrant les apports de la gouvernance comportementale et relationnelle. Depoers et al. (2020) ainsi que Tajer et al. (2022) soulignent que l'enracinement présente une double dimension : il peut nuire à l'efficacité du contrôle lorsqu'il conduit à une concentration excessive du pouvoir, mais il peut également favoriser la cohérence décisionnelle et la résilience organisationnelle dans des environnements incertains. Dans la même lignée, Ammari et Khelif (2023) et Chatjuthamard et al. (2024) insistent sur le rôle du contexte institutionnel et culturel dans la manière dont s'expriment les effets de l'enracinement sur la performance. Dans les économies émergentes, la proximité hiérarchique, la confiance interpersonnelle et la nature relationnelle de la gouvernance tendent à moduler l'impact de ces comportements managériaux.

L'enracinement se manifeste à travers plusieurs formes : participation au capital, maîtrise de l'information stratégique, contrôle des processus décisionnels ou encore influence relationnelle au sein de l'organisation (Finkelstein & D'Aveni, 1994). Dans le contexte spécifique des filiales des hypo-groupes, ces mécanismes peuvent renforcer la position du responsable de filiale, mais aussi réduire la transparence décisionnelle, créant un risque

de désalignement stratégique susceptible d'affecter négativement la performance organisationnelle (Charreaux, 1997 ; Johnson et al., 2000). C'est dans ce cadre que s'inscrit notre première hypothèse, postulant que l'enracinement managérial, lorsqu'il devient excessif nuit à la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains.

1.2 Les logiques décisionnelles des responsables de filiales dans les hypo-groupes

Les hypo-groupes se distinguent par leur nature organisationnelle hybride, oscillant entre centralisation capitalistique et autonomie décisionnelle partielle. Cette dualité structurelle s'explique par le fait que ces entités combinent les caractéristiques de la firme intégrée et du réseau d'entreprises, en cherchant à concilier contrôle patrimonial et flexibilité opérationnelle. Dans cette perspective, la répartition du pouvoir décisionnel repose sur un arbitrage permanent entre centralisation et décentralisation, chacune engendrant des coûts spécifiques en matière de coordination et de supervision (Williamson, 1975). Plus récemment, Child (2015) et Mintzberg (2019) rappellent que ce compromis structurel permet d'adapter la gouvernance interne aux contingences stratégiques et culturelles propres à chaque contexte national. D'Iribarne et al., (1998) s'inscrit dans le même registre réflexif quand ils ont analysé l'essor des firmes par-delà les frontières, y compris les pays en développement.

Dans les économies émergentes, Taghzouti et al.(2025) soulignent que cette configuration hybride répond à un impératif d'efficacité managériale dans un environnement institutionnel encore partiellement formalisé.

1.2.1 Autonomie décisionnelle et gouvernance hybride : un équilibre sous tension en défaveur de la performance organisationnelle

Dans la configuration des hypo-groupes, les responsables de filiales

occupent une position charnière, à la fois dépendante du centre décisionnel et autonome dans la gestion opérationnelle. Leur rôle consiste à traduire les orientations stratégiques de la direction centrale, souvent incarnée par un dirigeant-proprétaire, vers des actions adaptées aux spécificités locales (Taghzouti et al., 2025). Cette capacité d'intermédiation, que Bouquet et Birkinshaw (2008) qualifient de « rôle stratégique périphérique », renforce leur pouvoir d'influence dans la circulation de l'information et l'allocation des ressources (Ciabuschi et al., 2011 ; Devinney et al., 2020). Toutefois, si une autonomie modérée favorise l'adaptation locale et la réactivité, une autonomie excessive peut engendrer des dérives décisionnelles (Andersson et Holm, 2010). Andersson et Holm (2010) soulignent que l'efficacité organisationnelle repose sur un équilibre entre coordination centrale et initiatives locales. Pour ces auteurs, lorsque cet équilibre est rompu, les filiales tendent à développer des stratégies indépendantes, parfois déconnectées des objectifs globaux du groupe. Dans le contexte des hypogroupes marocains, caractérisés par un modèle de gouvernance relationnelle fondé sur la proximité hiérarchique et la loyauté, une autonomie trop étendue peut fragiliser la cohérence stratégique, affaiblir les mécanismes de contrôle informel et générer des intérêts divergents entre filiales et maison mère (Taghzouti et al., 2025). Ainsi, bien que l'autonomie décisionnelle puisse être perçue comme un levier d'efficacité opérationnelle, son excès risque de nuire à la performance organisationnelle en créant des comportements opportunistes, un affaiblissement de la coordination et une dispersion des objectifs. A la lumière de ce développement, nous formulons l'hypothèse selon laquelle l'autonomie décisionnelle pourrait avoir des

retombées négatives sur la performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains.

1.2.2 Le contrôle stratégique : un mécanisme de régulation au service de la performance organisationnelle

Le mode de gouvernance des hypo-groupes repose sur une tension constante entre le pouvoir managérial, le contrôle hiérarchique et l'autonomie décisionnelle. Selon Ouchi (1979), les organisations adoptent différents types de contrôle - bureaucratique, clanique ou par le marché - en fonction du niveau de confiance et de la culture organisationnelle. Dans les hypo-groupes, le contrôle s'exerce souvent sous une forme relationnelle plutôt que strictement procédurale, fondée sur la loyauté, la réputation et la proximité décisionnelle (Simons 1995). Cette logique est enracinée dans les travaux de Simons (1995) sur les systèmes de contrôle interactif, qui insistent sur la nécessité d'un cadre flexible favorisant la responsabilisation des acteurs sans compromettre la cohérence stratégique (Bouquet & Birkinshaw, 2008). De leur côté, Goold et Campbell (2002) et Eisenhardt (1989) ont montré que l'autonomie accordée aux filiales dépend des compétences perçues de leurs responsables et du niveau de confiance qu'entretient la direction générale. Lorsque cette autonomie est accompagnée d'un contrôle souple et adaptatif, elle stimule la réactivité et l'innovation locale (Kano & Verbeke, 2023).

Dans le cas des hypo-groupes, cette articulation est particulièrement sensible : trop de centralisation peut freiner la créativité des filiales, tandis qu'une autonomie excessive peut affaiblir la cohérence globale. D'où l'importance, soulignée par de nombreux chercheurs, du contrôle stratégique conçu comme un mécanisme de régulation favorisant une gouvernance efficace au service de la performance organisationnelle (Kano & Verbeke, 2023 ;

Chatjuthamard et al., 2024). L'efficacité de ce contrôle repose sur une gouvernance équilibrée, où l'espace décisionnel des managers enracinés devient un levier de performance plutôt qu'une menace pour l'autorité centrale (Ammari & Khlif, 2023 ; Chatjuthamard et al., 2024). Dans le prolongement de ce développement, nous formulons l'hypothèse selon laquelle le contrôle stratégique exercé par la direction générale influence positivement la performance organisationnelle des filiales des hypogroupes marocains.

1.3 L'enracinement et la performance organisationnelle

Dans le contexte des hypo-groupes marocains, l'enracinement managérial peut constituer un frein à la performance organisationnelle lorsqu'il se traduit par une captation excessive du pouvoir décisionnel et une remise en cause des mécanismes de contrôle (Shleifer et Vishny,1989). Shleifer et Vishny (1989) confirment que les dirigeants en situation d'enracinement tendent à développer des stratégies visant à préserver leur position, parfois au détriment de l'intérêt collectif de l'organisation. Paquerot (1997) explique que cette logique favorise des comportements opportunistes tels que la rétention d'information stratégique, l'augmentation artificielle de la dépendance des filiales ou la constitution de réseaux d'allégeance internes. Dans les hypo-groupes marocains, cette problématique est accentuée par la nature patrimoniale des structures, la personnalisation des relations de pouvoir et la faible formalisation des systèmes de gouvernance (Taghzouti et al., 2025).

Cet enracinement peut entraîner plusieurs dysfonctionnements organisationnels. D'une part, il limite la transparence décisionnelle et ralentit la circulation de l'information, ce qui accroît les risques d'erreurs

stratégiques et réduit la capacité d'innovation (Finkelstein & D'Aveni, 1994). D'autre part, il affaiblit l'efficacité des dispositifs de contrôle stratégique mis en place par la direction générale, qui peine à évaluer objectivement la performance des filiales lorsque celles-ci sont dominées par des dirigeants trop autonomes (Ammari & Khlif, 2023). Enfin, il peut provoquer une rigidité organisationnelle, caractérisée par une résistance au changement et une inertie décisionnelle, compromettant la compétitivité globale du groupe, notamment dans des environnements instables (Chatjuthamard et al., 2024). Ainsi, l'enracinement managérial, loin d'être uniquement un mécanisme de stabilisation du pouvoir, se révèle potentiellement destructeur de valeur pour l'organisation. Il nuit à l'alignement stratégique, affaiblit la performance opérationnelle et compromet la cohérence globale de la gouvernance du groupe. C'est dans ce sens que nous développons l'hypothèse suivante : le degré d'enracinement managérial influence négativement la performance organisationnelle dans les filiales des hypo-groupes marocains.

1.4 Proposition du modèle conceptuel et rappel des hypothèses

Sur la base du cadre théorique mobilisé et des travaux antérieurs portant sur la gouvernance des groupes décentralisés (Shleifer & Vishny, 1989; Charreaux, 1997; Ouchi, 1979 ; Goold & Campbell, 2002), nous proposons un modèle conceptuel qui examine l'effet de trois variables explicatives sur la performance organisationnelle des filiales appartenant à des hypo-groupes marocains.

Ce modèle considère que la performance organisationnelle est déterminée par :

- L'enracinement managérial,

- Le contrôle stratégique exercé par la direction générale,
- L'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales.

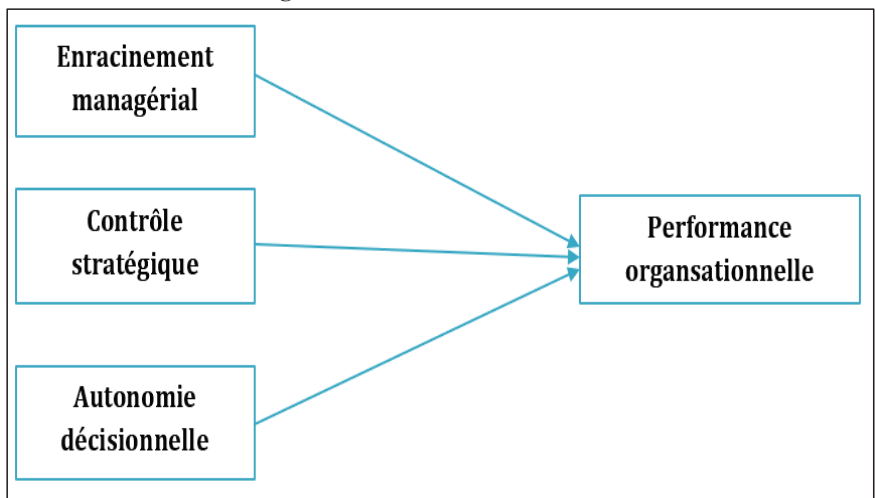
Compte tenu de l'état de l'art précédemment avancé, nous soutenons les hypothèses suivantes :

H1 : l'enracinement managérial des responsables de filiales exerce un effet négatif sur la performance organisationnelle des hypo-groupes.

H2 : le contrôle stratégique exercé par la direction générale influence positivement la performance organisationnelle des filiales.

H3 : l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales exerce un effet négatif sur la performance organisationnelle.

Figure 1. Modèle de recherche



Section 2. Exploration empirique, interprétation des résultats et contributions à la gouvernance des hypo-groupes

Après avoir clarifié les concepts clés mobilisés dans ce chapitre et formulé les hypothèses qui structurent notre modèle de recherche, il importe désormais d'en évaluer empiriquement la pertinence. La deuxième section de ce chapitre est consacrée à l'examen systématique de ces hypothèses à travers une investigation quantitative menée auprès des responsables de filiales opérant au sein d'hypo-groupes marocains.

Cette section présente la méthodologie adoptée, les échelles de mesure utilisées, ainsi que les analyses statistiques réalisées afin de tester l'impact de l'enracinement managérial, du contrôle stratégique et de l'autonomie décisionnelle sur la performance organisationnelle. Elle met également en lumière les principaux résultats obtenus, en montrant comment ces mécanismes de gouvernance se manifestent dans la pratique et dans quelle mesure ils contribuent – positivement ou négativement – à la performance des filiales. Enfin, cette section propose une discussion approfondie des résultats, en les confrontant aux travaux antérieurs et en dégagant les implications théoriques et managériales qui en découlent. Elle apporte ainsi un éclairage essentiel sur la manière dont les hypo-groupes marocains peuvent optimiser leurs dispositifs de gouvernance pour renforcer leur efficacité et améliorer leur performance globale.

2.1 Méthodologie et échantillon de l'étude

Dans le cadre de cette recherche, une approche quantitative fondée sur un raisonnement hypothético-déductif a été mobilisée. Cette démarche a pour objectif de tester empiriquement les hypothèses issues du modèle

conceptuel, à partir d'un échantillon constitué de responsables de filiales opérant au sein d'hypo-groupes marocains.

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré, élaboré selon une échelle de Likert à cinq points, variant de 1 (« Absolument pas d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). L'échantillon final comprend 246 répondants, et la collecte des données s'est déroulée sur la période allant de la mi-décembre 2024 à la fin juillet 2025.

2.2 Echelles de mesure

➤ La variable « Enracinement managérial »

Pour l'opérationnalisation de cette variable, nous nous référons aux travaux fondateurs de Shleifer et Vishny (1989), Charreaux (1996, 1997), Finkelstein et D'Aveni (1994) ainsi que de Paquerot (1997), enrichis par les contributions plus récentes de Depoers et al. (2020), Ammari et Khelif (2023) et Chatjuthamard et al. (2024).

Ainsi, l'enracinement managérial désigne la capacité des dirigeants à consolider durablement leur position au sein de l'organisation, influençant de manière directe la performance organisationnelle. Un enracinement maîtrisé peut renforcer la stabilité, la continuité stratégique et l'efficacité dans la mobilisation des ressources, favorisant subséquemment de meilleures performances. En revanche, un enracinement excessif tend à générer des comportements opportunistes, une inertie décisionnelle et une résistance au changement, réduisant la flexibilité organisationnelle et l'efficacité globale.

Sur la base d'un examen de la littérature, six items ont été retenus pour mesurer l'enracinement managérial (tableau 1).

Tableau 1. Des mesures relatives à la variable « enracinement managérial »

Codes	Items	Références
EM1	Le responsable de filiale détient une influence importante sur les décisions stratégiques du groupe.	Shleifer & Vishny (1989) ; Paquerot (1997) Charreaux (1996) ; Finkelstein & D'Aveni (1994) Paquerot (1997) ; Ammari & Khlif (2023) Depoers et al. (2020) Chatjuthamard et al. (2024)
EM2	La direction générale dépend fortement de l'expérience et de l'expertise du responsable de filiale.	
EM3	Le responsable de filiale dispose d'un réseau interne qui renforce sa position décisionnelle.	
EM4	Le responsable de filiale bénéficie d'une forte légitimité liée à son ancienneté ou à sa connaissance du terrain.	
EM5	Les mécanismes de contrôle de la direction générale sont limités en raison de la confiance accordée au responsable.	
EM6	Les décisions locales sont rarement remises en question par la direction centrale.	

Source : auteurs

➤ **La variable « Contrôle stratégique »**

Le contrôle stratégique renvoie aux mécanismes mis en place par la direction générale pour orienter et encadrer les décisions prises au niveau des filiales tout en assurant la cohérence globale du groupe. Dans les hypo-groupes, ce contrôle adopte une forme hybride, combinant dispositifs formels et pratiques relationnelles fondées sur la confiance et la proximité hiérarchique (Ouchi, 1979 ; Simons, 1995). Il permet de limiter les risques liés à l'autonomie des responsables de filiales tout en préservant leur marge d'initiative. Ainsi, il constitue un levier central de régulation organisationnelle et de performance (Ammari & Khlif, 2023). Cette variable sera opérationnalisée à travers ses principales dimensions structurelles et relationnelles (tableau 2).

Tableau 2. Des mesures relatives au contrôle stratégique

Codes	Items	Références
CS1	La direction générale définit clairement les orientations stratégiques des filiales.	Ouchi (1979) ; Simons (1995) Bedford & Malmi
CS2	Les décisions majeures des filiales doivent être validées par la	

	direction générale avant leur mise en œuvre.	(2015)
CS3	Les indicateurs de performance des filiales sont établis par la maison mère.	Goold & Campbell (2002)
CS4	La direction générale exerce un suivi régulier des projets stratégiques des filiales.	Aguir et al. (2021)
CS5	Les responsables de filiales disposent d'une marge limitée pour modifier les objectifs fixés par le siège.	Feriozzi (2024)
CS6	Le contrôle exercé par la direction générale garantit la cohérence entre les décisions locales et les objectifs du groupe.	Simons (1995) ; Ouchi (1979)

Source : auteurs

➤ La variable « Autonomie décisionnelle »

L'autonomie décisionnelle est souvent présentée comme un levier de flexibilité organisationnelle (Belizon et al., 2013), mais plusieurs travaux montrent qu'un niveau trop élevé d'autonomie peut générer des effets négatifs sur la performance. En l'absence de mécanismes de coordination adaptés, elle peut accentuer les divergences stratégiques entre filiales et direction centrale (Brock, 2003), favoriser des priorités locales contradictoires et nuire à la cohérence globale du groupe (Eisenhardt, 1989). Dans les hypo-groupes marocains, où la gouvernance repose sur des relations de confiance plus que sur des règles formelles, une autonomie excessive peut également ouvrir la voie à des comportements opportunistes, limitant la contribution réelle des filiales à la performance globale.

Pour l'opérationnalisation de cette variable, nous retenons les travaux de Garnier (1982), Brock (2003), Bartlett & Ghoshal (1989), et Belizon et al. (2013), actualisés par Ferner et al. (2011) et Lazarova, Peretz & Fried (2017) (tableau 3).

Tableau 3. Des mesures relatives à l'autonomie décisionnelle

Codes	Items	Références
AD1	Dans quelle mesure le responsable de la filiale peut-il prendre des décisions stratégiques sans l'approbation de la direction générale ?	Bartlett & Ghoshal (1989) ; Garnier (1982) ; Brock (2003) ; Belizon et

AD1	Dans quelle mesure les responsables de la filiale ont-ils la liberté de fixer des objectifs opérationnels ?	al. (2013) Goold & Campbell (2002) ; Ferner et al. (2011)
AD1	Dans quelle mesure le responsable de la filiale a-t-il la possibilité de prendre des décisions financières majeures sans l'accord de la direction ?	

Source : auteurs

➤ **La variable « performance organisationnelle »**

L'opérationnalisation de la variable dépendante « performance organisationnelle » est envisagée comme l'expression globale de la cohérence entre trois dimensions clés - l'enracinement managérial, le contrôle stratégique et l'autonomie décisionnelle - qui reflètent la capacité des filiales à réaliser leurs objectifs propres tout en contribuant efficacement à la performance globale du groupe.

Ainsi, un enracinement modéré favorise la stabilité et la continuité stratégique, un contrôle stratégique efficace garantit la cohérence et la discipline organisationnelle, tandis qu'une autonomie décisionnelle équilibrée permet une meilleure réactivité face aux spécificités locales.

La performance organisationnelle se mesure à travers la combinaison de ces leviers de gouvernance, évalués selon leur impact sur l'efficacité, l'adaptabilité et la contribution des filiales au sein des hypo-groupes marocains.

L'opérationnalisation empirique s'inspire des travaux de Venkatraman & Ramanujam (1986), Richard et al. (2009) et actualisée par Chatjuthamard et al. (2024) (tableau 4).

Tableau 4. Des mesures relatives à la performance organisationnelle

Codes	Items	Références
PO1	Atteinte des objectifs stratégiques grâce à une gouvernance équilibrée.	Venkatraman & Ramanujam (1986) ; Charreaux (1997)

PO2	La qualité du contrôle et de la supervision	Ouchi (1979) ; Simons (1995) Bartlett & Ghoshal (1989) ; Mintzberg (2019) Shleifer & Vishny (1989) ; Depoers et al. (2020) Goold & Campbell (2002) ; Ammari & Khlif (2023)
PO3	La réactivité et l'innovation locale.	
PO4	La stabilité et la continuité des performances.	
PO5	Les interactions entre filiales et direction générale favorisent une amélioration continue de la performance.	

Source : auteurs

2.3 Analyse des résultats

2.3.1 Statistique factorielle exploratoire des variables

La conduite d'une phase exploratoire visant à vérifier la validité et la fiabilité des facteurs s'est révélée une étape préalable essentielle avant le test des hypothèses de la recherche.

L'analyse des données à l'aide du logiciel SPSS a ainsi permis d'évaluer la pertinence et la cohérence des items sélectionnés en vue de leur intégration dans le modèle de régression.

Suite à cette première analyse, nous avons éliminé l'item : EM4 qui présente une communalité inférieure à 0.50 appartenant à la variable « enracinement managérial » (tableau 5).

Tableau 5. Communalités de chaque item de la variable « enracinement managérial » 1ère itération

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
EM1	1,000	,651
EM2	1,000	,623
EM3	1,000	,521
EM4	1,000	,414
EM5	1,000	,629
EM6	1,000	,543
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : auteurs (sortie SPSS)

À la suite de l'élimination de cet item, la qualité de représentation des variables s'est significativement améliorée, attestant d'une meilleure cohérence de la structure factorielle (Tableau 6).

Tableau 6. Communalités de chaque item de la variable « enracinement managérial » 2ème itération

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
EM1	1,000	,723
EM2	1,000	,765
EM3	1,000	,654
EM5	1,000	,768
EM6	1,000	,673
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : auteurs (sortie SPSS)

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des échelles de mesure retenues, après validation de la qualité de représentation des items.

Tableau 7. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables

Variables	Items	Décision	Alpha de Cronbach
Enracinement managérial	EM1	Maintenus	0,821
	EM2	Maintenus	
	EM3	Maintenus	
	EM5	Maintenus	
	EM6	Maintenus	
Contrôle stratégique	CS1	Maintenus	0,876
	CS2	Maintenus	
	CS3	Maintenus	
	CS4	Maintenus	
	CS5	Maintenus	
	CS6	Maintenus	
Autonomie décisionnelle	AD1	Maintenus	0,867
	AD2	Maintenus	
	AD3	Maintenus	
Performance organisationnelle	PO1	Maintenus	0,825
	PO2	Maintenus	
	PO3	Maintenus	
	PO4	Maintenus	
	PO5	Maintenus	

Source : auteurs (sortie SPSS)

2.3.2 Indépendance des erreurs

Afin de s'assurer de l'indépendance des résidus, le test de Durbin-Watson a été appliqué. Comme présenté dans le tableau 8, la valeur obtenue (DW = 1,927) se situe dans l'intervalle acceptable compris entre 1 et 3, indiquant ainsi l'absence d'autocorrélation significative entre les erreurs résiduelles.

Tableau 8. Coefficients de la significativité du modèle

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,822a	,675	,671	,57333169	1,927
a. Prédicteurs : (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1					
b. Variable dépendante : Performance organisationnelle					

Source : sortie SPSS

2.3.3 Evaluation de la qualité globale du modèle des variables explicatives

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de la variance (ANOVA). La valeur du test $F = 167,780$, significative à un seuil $p < 0,05$, atteste que le modèle global est hautement significatif. Autrement dit, la probabilité de rejeter à tort l'hypothèse selon laquelle le modèle n'explique pas la variance de la variable dépendante est très faible. Ces résultats confirment la capacité explicative du modèle et sa pertinence statistique dans l'analyse de la performance organisationnelle.

Tableau 9. Indices de régression du modèle ANOVA

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	165,452	3	55,151	167,780	,000b
	Test De Student	79,548	242	,329		
	Total	245,000	245			
a. Variable dépendante : Performance organisationnelle						
b. Prédicteurs : (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1						

Source : sortie SPSS

La régression simultanée du premier modèle met en évidence que l'ensemble des variables explicatives explique 67,5 % de la variance de la variable dépendante (R^2 ajustée = 0,675). Ce niveau de variance expliquée reflète un pouvoir prédictif élevé du modèle, traduisant sa robustesse statistique et sa capacité à rendre compte des déterminants de la variable étudiée.

Dès lors, il est possible de conclure que le modèle présente un ajustement satisfaisant aux données empiriques, justifiant ainsi la poursuite de l'analyse par le test des hypothèses de recherche relatives aux variables explicatives de la performance organisationnelle au sein des filiales des hypo-groupes marocains.

2.3.4 Analyse des coefficients du modèle des variables explicatives de la performance organisationnelle

Après avoir vérifié l'adéquation des variables à l'analyse de régression, nous présentons ci-après les résultats relatifs aux coefficients de la régression.

Tableau 10. Coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle

Coefficients								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF	
1	(Constante)	1,119E-16	,037		,000	1,000		
	Enracinement managérial	-0,407	,050	-0,407	8,105	,000	,531	1,883
	Contrôle stratégique	,251	,057	,251	4,417	,000	,415	2,409
	Autonomie décisionnelle	-0,272	,058	-0,272	4,691	,000	,400	2,498
a. Variable dépendante : Performance organisationnelle								

Source : sortie SPSS

L'analyse des coefficients révèle que les seuils de signification sont satisfaisants, avec des valeurs de p inférieures à 0,05 et des coefficients bêta présentant une force explicative statistiquement significative.

Nous pouvons conclure que l'enracinement managérial, le contrôle stratégique et l'autonomie décisionnelle expliquent fortement la performance organisationnelle au sein des hypo-groupes marocains, avec des coefficients bêtas respectifs de -0.407, 0.251 et de -0.272 et avec des significations p inférieures à 0.05.

Nous en déduisons que l'hypothèse **H1** stipulant que l'enracinement managérial des responsables de filiales exerce une influence négative sur la performance organisationnelle des hypo-groupes est acceptée.

L'hypothèse **H2** qui stipule que le contrôle stratégique exercé par la direction générale influence positivement la performance organisationnelle des filiales est acceptée.

L'hypothèse **H3** qui stipule que l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales exerce un effet négatif sur la performance organisationnelle est acceptée.

2.4 Interprétation et discussion des résultats

Cette partie est dédiée à l'interprétation et à la discussion des résultats, ainsi qu'à leur mise en perspective, en vue d'en dégager, en conclusion, les principaux apports théoriques et managériaux tout en annonçant les limites de cette recherche.

- Effet d'enracinement managérial des responsables de filiales

Les résultats de cette recherche mettent en évidence que l'enracinement managérial exerce un effet négatif et significatif sur la performance organisationnelle des filiales au sein des hypo-groupes marocains. Ce résultat corrobore les travaux fondateurs de Shleifer et Vishny (1989) ainsi que ceux de Charreaux (1997), selon lesquels l'enracinement managérial conduit les dirigeants à privilégier des comportements de protection de leurs intérêts au détriment de la création de valeur organisationnelle. En consolidant leur position stratégique au sein de la filiale, les responsables enracinés accroissent leur marge de pouvoir discrétionnaire, réduisant ainsi l'efficacité des mécanismes de gouvernance mis en place par la direction générale (Paquerot, 1997).

Nos résultats montrent que cet enracinement se traduit notamment par un contrôle important des ressources, une manipulation de l'information stratégique et une résistance aux évaluations ou audits internes. Cette dynamique limite les synergies inter-filières et entrave l'alignement stratégique avec le groupe, ce qui peut expliquer la baisse de performance observée. Ce résultat recoupe les analyses récentes de Depoers et al. (2020) et d'Ammari et Khelif (2023), qui démontrent que l'enracinement, lorsqu'il dépasse un seuil fonctionnel, génère des inefficacités décisionnelles et accroît les coûts organisationnels liés à la perte d'agilité et à la rigidité managériale. Cependant, il convient de noter que l'enracinement ne produit pas toujours des effets exclusivement négatifs. Dans certains contextes, notamment ceux caractérisés par une forte incertitude ou un déficit institutionnel, il peut favoriser la stabilité managériale et la continuité stratégique (Chatjuthamard et al., 2024). Toutefois, dans le contexte spécifique des hypo-groupes marocains, nos résultats confirment que

l'enracinement prend principalement une dimension politique et relationnelle, marquée par une logique de captation locale du pouvoir décisionnel. Ceci limite la capacité du groupe à piloter efficacement ses filiales et à harmoniser les processus de création de valeur. Ainsi, ces constats consolident notre premier résultat lié à l'hypothèse H1 et soulignent que l'enracinement managérial constitue un facteur de risque pour la performance organisationnelle lorsqu'il n'est pas régulé par des mécanismes de gouvernance adaptés. Ils appellent ainsi à la mise en place de dispositifs de contrôle stratégique équilibrés et à une clarification des frontières de l'autonomie décisionnelle au sein des hypo-groupes.

- Effet du contrôle stratégique exercé par la direction générale sur la performance organisationnelle des filiales

Les résultats empiriques de cette étude montrent que le contrôle stratégique exercé par la direction générale a un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains. Ce résultat rejoint les travaux d'Ouchi (1979) et Simons (1995), qui soulignent que le contrôle constitue un levier essentiel de régulation interne, permettant d'assurer la cohérence entre objectifs locaux et orientations stratégiques globales. Le contrôle stratégique, contrairement au contrôle purement financier et ex-post, repose sur une logique d'accompagnement décisionnel et d'anticipation des risques organisationnels. Goold et Campbell (2002) précisent qu'il vise moins à sanctionner les dérives qu'à orienter l'action, tout en garantissant un alignement stratégique durable. Dans ce sens, nos résultats confirment que les dispositifs de pilotage stratégique (comités de suivi, validation des projets structurants, reporting stratégique) contribuent à

améliorer la performance des filiales en renforçant la coordination inter-organisationnelle et la circulation de l'information.

Ces conclusions sont cohérentes avec les travaux de Bedford et Malmi (2015) et Grabner et Moers (2023), qui ont montré que les systèmes de contrôle, lorsqu'ils sont configurés de manière interactive plutôt que coercitive, favorisent l'apprentissage organisationnel, la performance collective et l'innovation. Dans le contexte particulier des hypo-groupes marocains, le contrôle stratégique apparaît comme un mécanisme régulateur essentiel permettant de concilier les intérêts divergents entre la maison mère et les filiales, tout en réduisant les risques des dérives managériales souvent observées dans les structures à dominante patrimoniale (Taghzouti et al., 2025).

Par ailleurs, ce type de contrôle contribue également à limiter les effets dysfonctionnels de l'enracinement managérial, identifié précédemment comme un facteur de risque pour la performance. En maintenant un suivi régulier des orientations stratégiques et des engagements opérationnels, le contrôle stratégique permet d'éviter la captation du pouvoir décisionnel par certains responsables de filiales et favorise la transparence organisationnelle. En effet, ces résultats confirment notre conclusion liée à l'hypothèse H2 selon laquelle le contrôle stratégique améliore la performance organisationnelle des filiales. Ils mettent également en évidence l'importance de concevoir des dispositifs de gouvernance adaptés aux spécificités structurelles et culturelles des hypo-groupes, en privilégiant un contrôle orienté vers la création de valeur plutôt qu'un contrôle bureaucratique excessif.

- Effet de l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales sur la performance organisationnelle.

Les résultats de notre analyse empirique montrent que l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales exerce un effet négatif et significatif sur la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains. Ce résultat contredit une partie de la littérature classique (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Goold & Campbell, 2002), qui soutient que l'autonomie favorise l'innovation locale, la réactivité et l'adaptation stratégique. Toutefois, nos résultats rejoignent d'autres travaux de recherche qui soulignent que les effets de l'autonomie sont fortement contingents au contexte organisationnel (Belizon et al., 2016 ; Devinney et al., 2020).

Dans le cas des hypo-groupes marocains, une autonomie décisionnelle trop étendue peut conduire à une fragmentation stratégique et à un affaissement de la cohérence organisationnelle, notamment en raison de la nature patrimoniale et centralisée des groupes. En l'absence de mécanismes de coordination efficaces, les filiales tendent à prioriser des objectifs locaux au détriment de la vision globale, générant des conflits d'intérêts et une dilution de la performance collective (Brock, 2003). De plus, l'autonomie peut renforcer des comportements de quasi-indépendance des filiales, allant parfois jusqu'à des formes de dérive stratégique ou de captation de ressources, ce qui dégrade la performance globale du groupe (Eisenhardt, 1989). Ainsi, dans des structures comme les hypo-groupes, où la gouvernance repose davantage sur la proximité relationnelle et la confiance personnelle que sur des dispositifs formels de contrôle (Taghzouti, 2025), l'autonomie décisionnelle doit être strictement calibrée. Notre résultat suggère que l'autonomie décisionnelle, lorsqu'elle n'est pas encadrée par un

contrôle stratégique adapté, devient un facteur de désalignement, mettant en péril la cohérence stratégique et la performance organisationnelle. Ce résultat renforce l'idée d'une autonomie encadrée et régulée comme garantie d'efficacité plutôt qu'une autonomie totale dans les contextes managériaux hybrides comme celui des hypo-groupes.

Chapitre 2. Interdépendance, contrôle et autonomie décisionnelle : logiques managériales à l'épreuve dans les hypo-groupes marocains

L'autonomie décisionnelle des filiales dans les hypo-groupes marocains est influencée par plusieurs facteurs organisationnels, notamment l'interdépendance entre unités, l'incertitude de l'environnement et l'intensité du contrôle ex-ante exercé par la direction générale. Toutefois, l'ensemble de ces facteurs demeure complexe à traiter simultanément en raison des interactions multiples qui les relient. L'analyse détaillée de leurs effets sur l'autonomie décisionnelle fera ainsi l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

Avant d'examiner ces influences, il s'avère indispensable de définir avec précision les principaux concepts mobilisés et de clarifier le fonctionnement du système de répartition du pouvoir décisionnel au sein des hypo-groupes. Cette mise en perspective théorique, permettant de situer les facteurs étudiés dans leur cadre organisationnel, sera présentée dans la première section.

Section 1. Cadre conceptuel et fondements théoriques des mécanismes de gouvernance

La compréhension de la performance organisationnelle des filiales au sein des hypo-groupes marocains requiert d'abord une clarification rigoureuse des mécanismes de gouvernance qui la sous-tendent. En effet, l'enracinement managérial, le contrôle stratégique et l'autonomie décisionnelle constituent trois leviers essentiels, mais leur nature, leurs interactions et leurs effets demeurent insuffisamment analysés dans ces structures caractérisées par une gouvernance informelle et une configuration hybride.

Cette section vise ainsi à établir un cadre conceptuel structuré permettant de situer ces mécanismes au sein des théories mobilisées. Elle met en lumière leurs fondements, leurs manifestations organisationnelles et les conditions dans lesquelles ils influencent la performance des filiales. Cette mise en perspective théorique constitue un préalable nécessaire à l'examen empirique qui suivra, en offrant une base analytique claire pour comprendre les logiques de pouvoir, de coordination et de délégation propres aux hypogroupes.

1.1 Autonomie décisionnelle et mécanismes de contrôle : une dialectique organisationnelle

L'autonomie décisionnelle se définit comme la capacité d'une entité organisationnelle, telle qu'une filiale, à formuler et à mettre en œuvre ses décisions de manière indépendante, sans recourir à l'approbation systématique de la maison mère. Elle renvoie ainsi à un pouvoir d'action localisé, permettant à la filiale d'adapter ses choix stratégiques et opérationnels aux spécificités de son environnement immédiat qu'il s'agisse des conditions du marché, des différences culturelles ou des contraintes institutionnelles.

Selon Bartlett et Ghoshal (1989), l'autonomie décisionnelle constitue un levier essentiel de réactivité et d'efficacité organisationnelle, dans la mesure où elle favorise l'apprentissage local et la capacité d'ajustement aux évolutions contextuelles. Toutefois, cette autonomie doit être modulée : un degré excessif d'indépendance peut fragiliser la cohérence stratégique globale du groupe en favorisant des comportements décisionnels divergents ou des priorités locales incompatibles avec les objectifs centraux (Doz & Prahalad, 1987). L'enjeu réside donc dans la recherche d'un équilibre

optimal entre flexibilité locale et intégration stratégique, garantissant simultanément l'adaptation contextuelle et l'unité d'action du groupe.

Le contrôle organisationnel, quant à lui, renvoie à l'ensemble des mécanismes par lesquels la société mère oriente, encadre et évalue les activités de ses filiales afin d'assurer leur alignement avec la stratégie globale. Ce contrôle peut revêtir différentes formes : formelles, à travers la définition explicite de procédures, de règles et de standards de performance ; ou informelles, par la diffusion de valeurs, de normes et de pratiques managériales communes (Chandler, 1962). Pour Simon (1991), le contrôle constitue une fonction fondamentale de la gouvernance organisationnelle, visant à garantir la cohérence, la discipline et l'efficacité de l'ensemble du système managérial. Néanmoins, une centralisation excessive du contrôle peut restreindre la capacité des filiales à innover, ralentir la prise de décision et limiter leur aptitude à saisir des opportunités émergentes dans leur environnement local (Doz & Prahalad, 1987).

Dès lors, le contrôle ne saurait être envisagé comme une contrainte pure, mais plutôt comme un instrument de coordination et de régulation, permettant de concilier l'unité stratégique du groupe et la liberté d'action des filiales qui le composent.

Ainsi, la relation entre autonomie et contrôle s'inscrit dans une logique dialectique : loin d'être antinomiques, ces deux dimensions se complètent et se rééquilibrent continuellement dans les organisations complexes. L'efficacité organisationnelle dépend alors de la capacité du groupe à instaurer un régime de gouvernance hybride, où l'autonomie locale s'exerce dans un cadre de contrôle stratégique cohérent et évolutif.

1.2 Le système de répartition de l'autorité décisionnelle au sein des hypo-groupes

Le système de répartition de l'autorité décisionnelle définit les domaines d'action dans lesquels les responsables de filiales exercent leur pouvoir de décision, tout en précisant les limites de cette autorité par rapport à la direction générale de l'hypo-groupe. Ce dispositif organisationnel détermine ainsi l'équilibre entre la délégation de pouvoir accordée aux entités décentralisées et le contrôle exercé par le centre, influençant directement la nature des relations hiérarchiques et la performance globale du groupe (Taghzouti, H., Babounia, A., & Bennani, O, 2025).

Dans cette optique, la distribution du pouvoir décisionnel repose sur un arbitrage entre centralisation et décentralisation, chacune engendrant des coûts spécifiques (Goretzki, Kraus & Messner, 2023 ; Gond & Leca, 2022). Selon Jensen et Meckling (1992), le niveau de délégation optimal résulte d'un compromis entre, d'une part, les coûts de transfert et de traitement de l'information spécifique, qui augmentent avec la centralisation, et, d'autre part, les coûts d'agence et de perte de contrôle, qui s'accroissent avec la décentralisation. Cet arbitrage vise à minimiser les inefficiences organisationnelles tout en préservant la cohérence stratégique du groupe (D'Allura et al., 2024 ; Bhimani & Langfield-Smith, 2022 ; Arjaliès & Mundy, 2021).

La théorie de la contingence renforce cette perspective en postulant que l'efficacité d'un système de contrôle dépend de sa capacité d'adaptation aux caractéristiques contextuelles et structurelles de l'organisation (Lawrence & Lorsch, 1967). En d'autres termes, le mode de supervision et l'espace décisionnel octroyé aux filiales doivent être calibrés en fonction des

particularités de leur environnement, de leur interdépendance avec les autres unités du groupe et du style de gouvernance adopté par la direction.

Dans le cas des hypo-groupes, marqués par une centralisation patrimoniale et une gestion flexible, plusieurs variables contingentes influencent la répartition de l'autorité décisionnelle et le niveau d'autonomie conféré aux responsables de filiales :

L'interdépendance entre les filiales, qui détermine l'intensité des interactions et des flux internes au sein du groupe. Plus les filiales sont interdépendantes sur les plans opérationnel, financier ou informationnel, plus la coordination devient nécessaire, mais également plus la confiance et la responsabilisation managériale peuvent être encouragées.

L'incertitude de l'environnement, qui agit comme une variable d'ajustement de la délégation. Dans des contextes caractérisés par une forte volatilité économique, réglementaire ou concurrentielle, la direction générale tend à accorder une autonomie accrue aux filiales afin de renforcer leur capacité d'adaptation et leur réactivité locale.

Le contrôle ex-ante exercé par le dirigeant-proprétaire, qui renvoie à l'ensemble des dispositifs préventifs visant à encadrer la prise de décision avant son exécution. Ce type de contrôle, fondé sur la planification, la formalisation des procédures et la sélection rigoureuse des responsables, permet d'instaurer une confiance a priori et de favoriser une délégation maîtrisée. Contrairement au contrôle ex-post, centré sur l'évaluation a posteriori des résultats, le contrôle ex-ante facilite une autonomie encadrée, en réduisant l'incertitude perçue par la direction centrale tout en laissant aux filiales une marge d'action significative.

Ces trois dimensions - interdépendance, incertitude et contrôle ex-ante - constituent les déterminants majeurs du système de gouvernance des hypogroupes. Elles traduisent la tension permanente entre logiques de contrôle et dynamiques d'autonomisation, qui façonnent la manière dont la décision est répartie, encadrée et exercée au sein de ces structures hybrides.

1.2.1 L'interdépendance entre les filiales et l'autonomie décisionnelle

Les liens qui unissent les différentes unités d'une même firme adoptant une structure en M optimale (Williamson, 1975) peuvent se manifester sous plusieurs formes :

- Le transfert de ressources ou de compétences d'une unité à une autre pour la conception d'un produit commun ;
- L'utilisation partagée d'équipements ou d'infrastructures par plusieurs unités ;
- Ou encore, le recours conjoint à des services administratifs ou fonctionnels centralisés.

Le degré d'interdépendance entre les unités dépend largement des objectifs poursuivis par la firme dans la gestion de ses activités multiples, ainsi que de la nature de la stratégie de diversification adoptée. Selon Jones et Hill (1988), s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction, la diversification constitue un moyen de réduire ces coûts par l'internalisation des échanges entre entités appartenant à la même organisation.

Dans cette perspective, un degré d'interdépendance plus élevé peut favoriser un apprentissage collectif, un partage important de connaissances et une coordination dynamique entre les responsables de filiales (Severinsen

Spieler, 2024 ; Vakkuri et al., 2021). Cette proximité organisationnelle, en multipliant les interactions et les flux d'information, conduit souvent à un renforcement des compétences locales et à une meilleure compréhension des objectifs globaux du groupe. Ainsi, les responsables d'unités, mieux informés et plus intégrés dans les processus transversaux, peuvent exercer une autonomie décisionnelle élargie, fondée sur une connaissance fine des interdépendances internes.

Dans ce sens, contrairement à une vision purement centralisatrice, un niveau élevé d'interdépendance n'implique pas nécessairement une restriction de l'autonomie locale ; il peut, au contraire, la renforcer par le biais de la coopération horizontale, de la coordination souple et de la confiance mutuelle entre les entités interdépendantes.

Ces différents constats nous amènent à développer l'hypothèse suivante :

Hypothèse (H1) : le degré élevé d'interdépendance entre les unités d'un hypo-groupe est proportionnellement associé à un niveau plus élevé d'autonomie décisionnelle des responsables de filiales

1.2.2 La relation entre l'incertitude de l'environnement et l'autonomie décisionnelle

Dans la perspective de la théorie de la contingence, l'incertitude de l'environnement désigne la difficulté pour une organisation d'anticiper les événements futurs susceptibles d'influencer ses choix stratégiques et sa performance (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1979). Elle résulte de l'imprévisibilité de facteurs externes tels que les fluctuations économiques, les évolutions technologiques, les changements institutionnels ou les comportements des acteurs du marché. Cette imprévisibilité limite la

capacité de planification du centre décisionnel et oblige les organisations à adapter leurs structures de gouvernance pour préserver leur adaptabilité (D'Allura et al., 2024 ; Hudson, 2025).

L'incertitude peut prendre plusieurs formes. L'incertitude informationnelle se manifeste lorsque les données relatives à l'environnement sont incomplètes ou contradictoires. Dans ce cas, les entreprises tendent à privilégier une prise de décision décentralisée, permettant aux unités locales de capter, traiter et mobiliser plus rapidement les informations pertinentes. L'incertitude technologique, quant à elle, découle du rythme soutenu de l'innovation. Dans les secteurs soumis à des changements technologiques rapides, des structures souples et peu hiérarchisées favorisent une réponse rapide aux mutations et un apprentissage organisationnel plus efficace (Mintzberg, 1979). Enfin, l'incertitude institutionnelle et réglementaire renvoie à la variabilité des cadres juridiques et politiques (DiMaggio & Powell, 1983). Face à ces changements, certaines entreprises préfèrent renforcer le contrôle central afin d'assurer la conformité et la gestion intégrée des risques, tandis que d'autres optent pour une délégation plus large afin d'accroître la réactivité locale.

Les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) montrent que l'intensité de l'incertitude conditionne la structure la plus efficace : une structure centralisée est adaptée à des environnements stables, alors qu'une décentralisation décisionnelle devient essentielle dans des contextes turbulents. En effet, la centralisation freine la circulation de l'information et allonge les délais de réaction, tandis que la délégation du pouvoir décisionnel aux filiales favorise l'adaptation rapide aux contraintes locales.

Dans cette logique, Prahalad et Doz (1987) soulignent que les filiales, du fait de leur proximité avec le terrain, disposent d'une expertise contextuelle consistante qui leur permet d'élaborer des réponses plus pertinentes que celles émanant du siège. Accorder une autonomie décisionnelle accrue à ces entités améliore donc la réactivité du groupe tout en valorisant les connaissances locales, lesquelles constituent une ressource stratégique dans des environnements changeants.

Toutefois, la relation entre incertitude et autonomie n'est pas linéaire. Dans certains cas, une incertitude élevée conduit au renforcement du contrôle centralisé, notamment lorsque la direction souhaite maintenir une cohérence stratégique ou coordonner les ressources à l'échelle globale. La centralisation peut alors servir d'outil de consolidation et de réduction des risques, en assurant une vision d'ensemble et une harmonisation des décisions. À l'inverse, dans des environnements stables, la décentralisation devient moins nécessaire : la planification stratégique et la standardisation des processus garantissent l'efficacité et la cohérence du système.

Par ailleurs, la maturité organisationnelle et les compétences managériales des filiales influencent directement l'espace décisionnel qui leur est accordé. Les filiales expérimentées et performantes bénéficient généralement d'une autonomie plus importante (Bartlett & Ghoshal, 1989) mais celle-ci demeure encadrée par des mécanismes de contrôle souples assurant l'alignement stratégique. L'efficacité de cette configuration repose sur un équilibre entre confiance et supervision, garantissant à la fois la cohérence globale et l'adaptation locale.

Ainsi, l'incertitude de l'environnement incite les organisations à adapter leur structure de gouvernance. Une décentralisation maîtrisée permet d'améliorer la réactivité, de réduire les délais de décision et d'accroître la capacité d'innovation. L'autonomie décisionnelle des filiales apparaît dès lors comme un levier d'agilité organisationnelle et de résilience face à la complexité externe.

Compte tenu de ce développement théorique, nous soutenons la deuxième hypothèse relative à notre problématique de recherche :

Hypothèse (H2) : le degré d'autonomie décisionnelle du responsable de filiale est positivement lié au niveau d'incertitude de l'environnement dans lequel opère la filiale

1.2.3 La relation entre le contrôle ex-ante et l'autonomie décisionnelle

La question du contrôle constitue un enjeu central dans la littérature sur la gouvernance des organisations, en particulier dans les structures complexes telles que les groupes ou les hypo-groupes (Marchesnay, 1995). Le contrôle est à la fois un mécanisme de régulation et un instrument de coordination, visant à aligner les décisions locales sur les orientations stratégiques globales de l'entreprise. Sa nature et son intensité varient selon le degré d'autonomie accordé aux filiales et selon le contexte d'incertitude dans lequel évolue le groupe.

Les travaux de Berle et Means (1932) ont mis en lumière la séparation entre propriété et pouvoir de décision, à l'origine d'un besoin croissant de mécanismes de contrôle formalisés. Ce constat, repris et approfondi par Jensen et Meckling (1976) dans la théorie de l'agence, souligne que les dirigeants (ou agents) peuvent agir en fonction de leurs propres intérêts,

parfois différents de ceux des propriétaires. Dans ce cadre, le contrôle vise à réduire les coûts d'agence en garantissant l'alignement entre les objectifs des responsables de filiales et ceux de la direction centrale.

La nature du contrôle dépend toutefois du degré de décentralisation du pouvoir décisionnel. Dans une structure où les décisions sont fortement déléguées, le contrôle s'exerce généralement a posteriori (ex-post), sur la base des résultats financiers et des indicateurs de performance. En revanche, lorsque la prise de décision demeure centralisée, le contrôle prend une forme préventive et stratégique (ex-ante), exercée avant même la mise en œuvre des décisions. Ce dernier vise à orienter, valider et encadrer les choix managériaux afin d'éviter les déviations stratégiques et les comportements opportunistes.

Selon Ouchi (1979), le contrôle ex-ante ne repose pas uniquement sur la surveillance hiérarchique, mais peut être institutionnalisé à travers des dispositifs formels (procédures, règles de validation, reporting anticipé) ou informels (culture organisationnelle, normes de comportement). Cette approche permet de renforcer la confiance entre le centre et les filiales, tout en assurant un alignement cognitif et culturel autour des valeurs et des objectifs communs.

Pour Eisenhardt (1985), ce type de contrôle s'avère particulièrement pertinent dans des environnements instables, où la réactivité et la cohérence stratégique doivent coexister. En anticipant les décisions à travers des mécanismes de validation et de supervision préalables, le contrôle ex-ante contribue à prévenir les défaillances managériales, tout en créant un cadre de sécurité propice à une autonomie encadrée. Ainsi, loin de restreindre la

liberté des responsables de filiales, le contrôle ex-ante peut au contraire favoriser une autonomie maîtrisée, en réduisant les incertitudes perçues par la direction centrale et en instaurant une confiance institutionnalisée.

Les travaux de Goold et Campbell (2002) confirment cette logique en montrant que la performance organisationnelle est optimale lorsque le contrôle et l'autonomie sont équilibrés. Une supervision excessive peut freiner la capacité d'innovation et d'adaptation locale, tandis qu'une autonomie laxiste peut générer des dérives stratégiques. Le contrôle ex-ante apparaît donc comme un mécanisme de gouvernance hybride, permettant à la direction générale de préserver la cohérence stratégique tout en soutenant la réactivité des filiales (Vakkuri et al., 2021 ; D'Allura et al., 2024).

Dans le contexte des hypo-groupes, cette approche prend une résonance particulière. Ces structures, caractérisées par une centralisation patrimoniale et une décentralisation opérationnelle, reposent sur une délégation sélective du pouvoir décisionnel. Le dirigeant-proprétaire, tout en conservant le contrôle stratégique du groupe, met en place des mécanismes de supervision en amont afin d'encadrer les décisions locales sans entraver leur adaptabilité. Le contrôle ex-ante se traduit ici par des procédures de planification, de validation et de sélection des projets et des responsables, permettant d'assurer la cohérence globale du groupe tout en renforçant la responsabilisation managériale.

Ainsi, le contrôle ex-ante agit comme un dispositif préventif qui sécurise la délégation en amont, plutôt que de la restreindre en aval. Il constitue un levier de confiance organisationnelle, permettant d'articuler autonomie et discipline stratégique. En d'autres termes, plus le contrôle ex-ante est

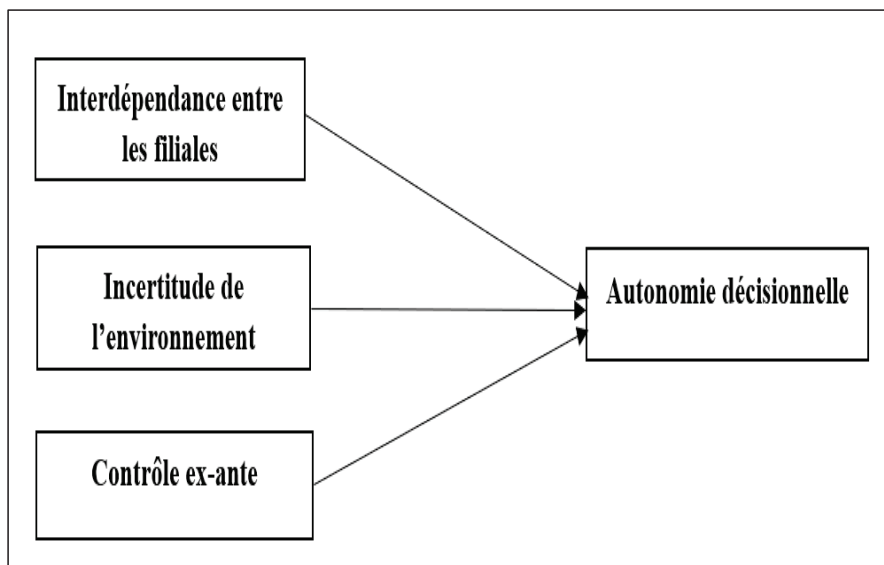
clairement défini et institutionnalisé, plus la direction générale peut accorder d'autonomie aux filiales sans compromettre la cohésion du groupe.

De ce développement, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse (H3) : un contrôle ex-ante élevé exercé par la direction générale est positivement associé à un degré plus élevé d'autonomie décisionnelle des responsables de filiales.

La figure suivante présente clairement notre modèle de recherche ainsi que les hypothèses à tester.

Figure 1 : modèle de recherche



Source : par nos soins

Section 2. Exploration empirique, interprétation des résultats et contributions

Après l'exposition du cadre conceptuel et la formulation des hypothèses, cette section a pour objectif de mettre à l'épreuve le modèle théorique développé. Elle mobilise une démarche empirique visant à analyser l'impact de trois mécanismes clés — l'enracinement managérial, le contrôle stratégique et l'autonomie décisionnelle — sur la performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains.

Cette section détaille successivement la méthodologie adoptée, les instruments de mesure utilisés, ainsi que les résultats issus des analyses statistiques. Au-delà des tests empiriques, elle propose également une interprétation approfondie des résultats et une mise en perspective avec les travaux antérieurs, permettant ainsi de dégager les enseignements théoriques et managériaux qui en découlent. Elle constitue, de ce fait, un apport déterminant pour comprendre les dynamiques de gouvernance à l'œuvre dans les hypo-groupes et les conditions de leur performance.

2.1 Méthodologie et échantillon de l'étude

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une démarche quantitative reposant sur un raisonnement hypothético-déductif. Cette approche vise à tester empiriquement les hypothèses formulées à partir du modèle conceptuel, auprès d'un échantillon composé de responsables de filiales appartenant à des hypo-groupes marocains.

Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire structuré, utilisant une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (« Absolument pas d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). L'échantillon final se compose de

246 répondants, et le recueil des données s'est déroulé entre mi-décembre 2024 et fin juillet 2025.

2.2 Echelles de mesure

➤ Le variable « degré d'interdépendance entre les filiales »

Pour l'opérationnalisation de cette variable, nous nous appuyons sur les travaux de Govindarajan (1986), Hill et Jones (1992) et Hill et Hitt (1992), qui proposent une approche multidimensionnelle du lien entre interdépendance et autonomie décisionnelle. Sur la base de ces contributions, une échelle de mesure à six items a été élaborée. Celle-ci évalue notamment le degré d'autonomie des filiales dans la définition de leur stratégie, leur dépendance en ressources financières et humaines, la gestion budgétaire et opérationnelle, ainsi que le partage des ressources et des processus entre unités.

Ainsi, le concept d'interdépendance est étroitement lié à celui de centralisation et de décentralisation décisionnelle dans les organisations de type hypo-groupe. L'autonomie décisionnelle des filiales apparaît dès lors comme un indicateur clé, traduisant le niveau d'indépendance de chaque entité dans la gestion de ses activités, tout en tenant compte de la nécessité de coordination globale.

Sur la base d'un examen de la littérature, six variables ont été retenues pour mesurer le degré d'interdépendance entre les filiales (tableau 11).

Tableau 11. Des mesures relatives au degré d'interdépendance entre les filiales

Mesures de degré d'interdépendance entre les filiales	Origine de l'échelle
- Autonomie dans la définition de la stratégie - Dépendance des ressources - Budget - Processus opérationnels - Gestion des ressources humaines - Partage des ressources	Govindarajan (1986), Hill et Jones (1992) Hill et Hitt (1992).

Source : auteurs

➤ **La variable « incertitude de l'environnement de la filiale »**

Ce construit évalue le niveau d'imprévisibilité des facteurs externes - économiques, technologiques, concurrentiels ou réglementaires - influençant la performance des filiales. Selon Lawrence et Lorsch (1967), l'incertitude requiert des structures flexibles favorisant l'autonomie locale. De même, Prahalad et Doz (1987) et Mintzberg (1979) soutiennent que la décentralisation renforce la capacité d'adaptation dans des environnements volatils, alors qu'une centralisation convient davantage aux contextes stables.

Sur la base de ce développement théorique, nous avons retenu trois variables pour apprécier l'incertitude de l'environnement de la filiale (tableau 12).

Tableau 12. Des mesures relatives au degré d'incertitude de l'environnement

Mesures de l'incertitude de l'environnement	Origine de l'échelle
- Les conditions économiques locales - La concurrence acharnée dans le marché - Les régulations locales	Mintzberg (1979), Lawrence et Lorsch (1967), Prahalad et Doz (1987), Hannan et Freeman (1977) et Milliken (1987).

Source : auteurs

➤ **La variable « contrôle ex-ante »**

Le contrôle ex-ante se définit comme l'ensemble des mécanismes par lesquels la direction générale intervient en amont du processus décisionnel des filiales afin d'encadrer leurs choix stratégiques et opérationnels. Ce

mode de contrôle vise à réduire l'incertitude décisionnelle et à assurer la cohérence stratégique de l'organisation (Anthony, 1965 ; Child, 1973). En fixant les orientations et en validant préalablement les décisions, il permet de limiter les comportements opportunistes et de maintenir un alignement constant entre les objectifs des filiales et ceux du groupe (Ouchi, 1979 ; Jensen & Meckling, 1976 ; Simons, 1995 ; Bartlett & Ghoshal, 1989).

L'examen de la littérature sur cette question, nous a permis de retenir six items pour apprécier le contrôle ex-ante des responsables de filiales (tableau 13).

Tableau 13. Des mesures relatives au contrôle ex-ante

Mesures du contrôle ex-ante	Origine de l'échelle
- La direction générale prend les décisions stratégiques pour la filiale, sans autonomie pour les responsables locaux. - La direction générale intervient avant toute décision importante pour définir les grandes lignes stratégiques. - La direction générale décide de l'allocation des ressources financières à la filiale. - Tous les projets stratégiques dans les filiales sont soumis à un contrôle préalable de la direction générale. - La direction générale définit des indicateurs de performance avant que la filiale commence à exécuter les plans. - La direction générale approuve les stratégies avant que les responsables locaux ne les appliquent.	Child (1973), Ouchi (1979) Anthony (1965), Merchant & Van der Stede (2007) Jensen & Meckling (1976), Flamholtz et al. (1985) Bartlett & Ghoshal (1989), Lawrence & Lorsch (1967) Simons (1995), Hopwood (1974) Anthony (1965), Merchant & Van der Stede (2007)

Source : auteurs

2.3 Analyse des résultats

2.3.1 Statistique factorielle exploratoire des variables

La réalisation d'une phase exploratoire de vérification de la validité et de la fiabilité des facteurs s'est avérée indispensable avant le test des hypothèses de la recherche. En effet, l'analyse des données à l'aide du logiciel SPSS a permis d'évaluer l'adéquation des items retenus en vue de leur utilisation

dans le modèle de régression. À cette fin, les items ont été codifiés afin de faciliter leur traitement statistique dans SPSS (tableau 14).

Tableau 14. Codification des items

Variables	Items	Codes
Interdépendance entre les filiales	Autonomie dans la définition de la stratégie	St_ip_f
	Dépendance des ressources	Dp_rs_f
	Budget	Bg_ip_f
	Processus opérationnels	L_pr_op_f
	Gestion des ressources humaines	Grh_ip_f
	Partage des ressources	Pg_rc_f
Incertitude de l'environnement	Les conditions économiques locales	Ch_c_ec
	La concurrence acharnée dans le marché	Cc_frt_ant
	Les régulations locales	Ev_rég_lo
Contrôle ex-ante	La direction générale prend les décisions stratégiques pour la filiale, sans autonomie pour les responsables locaux.	Ds_s_ar_rl
	La direction générale intervient avant toute décision importante pour définir les grandes lignes stratégiques.	Intv_dg_str
	La direction générale décide de l'allocation des ressources financières à la filiale.	Alc_rf_dg
	Tous les projets stratégiques dans les filiales sont soumis à un contrôle préalable de la direction générale.	C_pr_pro_s
	La direction générale définit des indicateurs de performance avant que la filiale commence à exécuter les plans.	Df_ip_dg
	La direction générale approuve les stratégies avant que les responsables locaux ne les appliquent.	Ap_str_dg

Source : auteurs

Suite à cette première analyse, nous avons éliminé les items : Bg_Ip_f, L_pr_op_f et Pg_rc_f qui présentent une communalité inférieure à 0.50 appartenant à la variable « interdépendance entre les filiales » (tableau 15).

Tableau 15. Communalités de chaque item de la variable « Degré d’interdépendance » 1ère itération

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
St_ip_f	1,000	,757
Dp_rs_f	1,000	,753
Bg_ip_f	1,000	,457
L_pr_op_f	1,000	,424
Grh_ip_f	1,000	,629

Pg_rc_f	1,000	,353
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : sortie du logiciel SPSS

À la suite de l'élimination de ces items, la qualité de représentation des variables s'est significativement améliorée, attestant d'une meilleure cohérence de la structure factorielle (Tableau 16).

Tableau 16. Communalités de chaque item de la variable « Degré d'interdépendance » 2ème itération

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
St_ip_f	1,000	,778
Dp_rs_f	1,000	,852
Grh_Ip_f	1,000	,760
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des échelles de mesure retenues, après validation de la qualité de représentation des items.

Tableau 17. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables

Variables	Items	Décision	Alpha de Cronbach
Interdépendance entre les filiales	St_ip_f	Maintenus	0,870
	Dp_rs_f	Maintenus	
	Grh_Ip_f	Maintenus	
Incertitude de l'environnement	Ch_c_ec	Maintenus	0,854
	Cc_frt_ant		
	Ev_rég_lo		
Contrôle ex-ante	Ds_s_ap_rl	Maintenus	0,861
	Intv_dg_str		
	Alc_rf_dg		
	C_pr_pro_s		
	Df_ip_dg		
	Ap_str_dg		

Source : sortie du logiciel SPSS

2.3.2 Indépendance des erreurs

Afin de vérifier l'indépendance des erreurs, le test de Durbin-Watson a été réalisé. Comme le montre le tableau 18, la valeur obtenue est de 2,024, ce

qui se situe dans l'intervalle acceptable [1 ; 3]. Cette valeur indique que les résidus ne présentent pas de corrélation significative entre les observations.

Tableau 18. Coefficients de la significativité du modèle

Récapitulatif des modèles										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,829a	,687	,684	,56256582	,687	177,380	3	242	,000	2,024
a. Prédicteurs : (Constante), contrôle_exante, incertitude, interdépendance										
b. Variable dépendante : Autonomie										

Source : sortie du logiciel SPSS

2.3.3 Evaluation de la qualité globale du modèle des variables explicatives

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse de la variance (ANOVA). La valeur de F (= 177,380), significative à un seuil inférieur à 0,05, indique que le modèle est hautement significatif. Ainsi, la probabilité d'erreur en affirmant que le modèle explique une part substantielle de la variance de l'autonomie décisionnelle, ce qui confirme la pertinence explicative du modèle.

Tableau 19. Indices de régression du modèle ANOVA

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	168,412	3	56,137	177,380	,000b
	Test de Student	76,588	242	,316		
	Total	245,000	245			
a. Variable dépendante : Autonomie						
b. Prédicteurs : (Constante), contrôle_exante, incertitude, interdépendance						

Source : sortie du logiciel SPSS

Par ailleurs, la régression simultanée du premier modèle révèle que l'ensemble des variables explicatives rend compte de 68,4 % de la variance totale de la variable dépendante (R^2 ajustée = 0,684), ce qui traduit un pouvoir explicatif élevé du modèle.

Nous pouvons ainsi conclure que le modèle présente un bon ajustement aux données empiriques, ce qui permet de procéder au test des hypothèses portant sur les variables explicatives de l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales des hypo-groupes marocains.

2.3.4 Analyse des coefficients du modèle des variables explicatives de l'autonomie décisionnelle

Après avoir vérifié l'adéquation des variables à l'analyse de régression, nous présentons ci-après les résultats relatifs aux coefficients de la régression.

Tableau 20. Coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle

Coefficients								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,448E-16	,036		,000	1,000		
	Interdépendance entre les filiales	,497	,047	,497	10,583	,000	,585	1,708
	Incertitude de l'environnement	,101	,037	,101	2,708	,007	,934	1,070
	Contrôle_exante	,382	,047	,382	8,065	,000	,575	1,739

a. Variable dépendante : Autonomie

Source : sortie du logiciel SPSS

L'analyse des coefficients révèle que les seuils de signification sont satisfaisants, avec des valeurs de p inférieures à 0,05 et des coefficients bêta présentant une force explicative statistiquement significative.

L'interdépendance entre les filiales, l'incertitude de l'environnement et le contrôle ex-ante expliquent fortement l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales, avec des coefficients bêtas respectifs de 0.497, 0.101 et de 0.382 et avec des significations p inférieures à 0.05.

Nous en déduisons que l'hypothèse **H1** qui stipule le degré élevé d'interdépendance entre les unités d'un hypo-groupe est proportionnellement

associé à un niveau plus élevé d'autonomie décisionnelle des responsables de filiales est acceptée.

L'hypothèse **H2** qui stipule que le degré d'autonomie décisionnelle du responsable de filiale est positivement lié au niveau d'incertitude de l'environnement dans lequel opère la filiale est acceptée.

L'hypothèse **H3** qui stipule qu'un niveau élevé de contrôle ex ante exercé par la direction générale est positivement corrélé à un degré supérieur d'autonomie décisionnelle des responsables de filiales est acceptée.

2.4 Interprétation et discussion des résultats

Cette partie est consacrée à l'interprétation et à la discussion des résultats obtenus, afin d'en dégager les principaux enseignements théoriques et managériaux.

Effet du degré d'interdépendance entre les unités d'un hypo-groupe sur le niveau d'autonomie décisionnelle de leurs responsables

L'analyse des résultats met en évidence un effet positif et significatif du degré d'interdépendance sur l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales. Ce résultat confirme l'hypothèse H1 et soutient l'idée que les interactions étroites entre les unités d'un même hypo-groupe ne restreignent pas nécessairement la liberté décisionnelle, mais peuvent, au contraire, la renforcer. En effet, une interdépendance fonctionnelle, financière ou informationnelle favorise la circulation du savoir, la coordination horizontale et la confiance entre les responsables de filiales, créant ainsi un cadre propice à la responsabilisation managériale.

Ces résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Govindarajan (1986) et de Hill et Jones (1992), qui ont montré que l'interdépendance

constitue un levier d'apprentissage collectif et de coopération intra-organisationnelle. Dans le cas des hypo-groupes marocains, cette dynamique traduit une volonté des dirigeants-propriétaires de privilégier des formes de coordination souples fondées sur la communication et la complémentarité des compétences, plutôt que sur une supervision hiérarchique rigide. L'autonomie accordée aux responsables de filiales repose ainsi sur un climat de confiance, renforcé par la compréhension mutuelle des interdépendances et par la recherche d'une efficacité collective.

Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent que la direction générale des hypo-groupes gagne à encourager la collaboration transversale et la mutualisation des ressources entre les filiales, car ces mécanismes soutiennent l'autonomie opérationnelle tout en maintenant la cohésion stratégique. Plus le maillage organisationnel est intégré et coopératif, plus les responsables locaux disposent de marges de manœuvre pour prendre des décisions adaptées à leurs contextes spécifiques, sans compromettre les objectifs globaux du groupe.

Effet de l'incertitude environnementale sur le niveau d'autonomie décisionnelle de leurs responsables

L'analyse empirique révèle une relation positive et significative entre l'incertitude de l'environnement et le niveau d'autonomie décisionnelle des responsables de filiales. Ce résultat confirme l'hypothèse H2 et soutient l'idée que, dans des contextes marqués par l'incertitude, les filiales bénéficient d'un espace décisionnel plus étendu. En effet, face à des changements rapides - qu'ils soient économiques, technologiques, réglementaires ou concurrentiels - la centralisation du pouvoir décisionnel

devient difficile à maintenir, car elle freine la réactivité et l'adaptation locale.

Cette conclusion s'inscrit dans la lignée des affirmations de plusieurs chercheurs en sciences de gestion (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Prahalad et Doz, 1987 ; Burns et Stalker, 1950 ; Mintzberg, 1979), selon lesquelles un environnement instable requiert des structures organisationnelles flexibles et une décentralisation accrue. Dans ce type de contexte, les responsables de filiales, du fait de leur proximité avec le terrain, sont mieux placés pour identifier les opportunités et réagir efficacement aux menaces émergentes. L'autonomie décisionnelle devient ainsi un mécanisme d'adaptation essentiel, permettant d'ajuster les stratégies locales sans dépendre systématiquement du siège.

Dans le cas des hypo-groupes marocains, ce résultat traduit une adaptation pragmatique des dirigeants-proprétaires aux réalités d'un environnement souvent incertain. En déléguant davantage de responsabilités aux filiales, la direction générale favorise une prise de décision plus rapide et contextualisée, tout en maintenant un cadre de cohérence stratégique.

Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent que les hypo-groupes opérant dans des environnements incertains devraient consolider les mécanismes de coordination souples et les processus de communication directe afin de soutenir l'autonomie locale. Cette flexibilité permet aux responsables de filiales d'exercer un jugement plus pertinent face à l'incertitude, contribuant ainsi à renforcer la résilience et la capacité d'adaptation globale du groupe.

Effet du contrôle ex-ante exercé par la direction générale sur le niveau d'autonomie décisionnelle de leurs responsables de filiales

L'analyse des résultats met en évidence une relation positive et significative entre le contrôle ex-ante exercé par la direction générale et le niveau d'autonomie décisionnelle des responsables de filiales. Ce résultat validant l'hypothèse H3 suggère que, contrairement à une vision classique associant contrôle et restriction, un contrôle ex-ante bien structuré peut au contraire favoriser une autonomie décisionnelle encadrée et sécurisée. Ainsi, le contrôle ex-ante, tel que défini par Anthony (1965) et Ouchi (1979), repose sur la planification, la fixation des objectifs et la validation préalable des choix stratégiques. Il permet d'établir un cadre de référence clair qui réduit l'incertitude et renforce la confiance entre la direction centrale et les responsables de filiales. Dans ce contexte, les filiales disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour agir de manière autonome, tout en respectant les orientations globales du groupe. Ce résultat rejoint les travaux de Simons (1995) et Bartlett et Ghoshal (1989), qui montrent que des mécanismes de contrôle préventif contribuent à instaurer une « autonomie sous contrainte », où la délégation s'accompagne de mécanismes de suivi et d'évaluation transparents.

Dans le cas des hypo-groupes marocains, cette logique traduit un mode de gouvernance hybride : le dirigeant-proprétaire conserve un rôle central dans la conception de la stratégie, tout en accordant une certaine liberté d'action aux responsables de filiales. Le contrôle ex-ante devient ainsi un instrument de confiance institutionnalisée, permettant une coordination efficace sans entraver la réactivité locale.

Sur le plan managérial, ces résultats soulignent que la mise en place d'un système de contrôle préventif favorise la responsabilisation des filiales et renforce leur alignement stratégique. En clarifiant les attentes et les marges

d'action dès l'amont du processus décisionnel, la direction générale parvient à concilier discipline organisationnelle et autonomie managériale, deux conditions essentielles à la performance durable des hypo-groupes.

Conclusion générale

Au terme de cet ouvrage, il apparaît clairement que les organisations contemporaines évoluent dans un environnement caractérisé par une complexité croissante, une incertitude structurelle et une exigence permanente d'adaptation. Les modèles traditionnels de gouvernance, longtemps considérés comme des références stables et universelles, se voient progressivement redéfinis à la lumière de transformations profondes qui touchent aussi bien les structures internes que les relations avec l'environnement externe. Ce livre a cherché à éclairer ces mutations en adoptant une approche à la fois rigoureuse, plurielle et ancrée dans les réalités organisationnelles.

La réflexion développée tout au long de cet ouvrage montre que comprendre les organisations du XXI^e siècle implique d'aller au-delà des schémas analytiques classiques. Les notions de pouvoir, d'autonomie, de contrôle, de coordination et d'identité organisationnelle ne peuvent plus être appréhendées séparément : elles s'articulent au sein de dynamiques complexes où se croisent intérêts, contraintes institutionnelles, logiques culturelles et impératifs stratégiques. Les organisations apparaissent ainsi comme des systèmes hybrides, traversés de tensions et de négociations constantes, où l'équilibre entre centralisation et autonomie demeure fragile, contextualisé et continuellement renégocié.

L'une des contributions majeures de ce livre réside dans la mise en lumière de ces tensions constitutives dans les hypo-groupes marocains. Loin de les considérer comme des dysfonctionnements, l'analyse présentée ici les envisage comme le moteur même de l'adaptabilité organisationnelle. Les

conflits de rationalités, les divergences d'objectifs, les jeux d'influence ou encore les asymétries d'information constituent, en réalité, des éléments structurants qui façonnent la capacité des organisations à se transformer, à innover et à survivre. Comprendre ces dynamiques internes permet ainsi de mieux saisir les trajectoires organisationnelles et d'anticiper les défis futurs.

Par ailleurs, cet ouvrage souligne l'importance incontournable de la dimension institutionnelle et culturelle dans la compréhension des modes de gouvernance. L'organisation ne se déploie jamais dans un vide normatif : elle est traversée par des règles, des conventions, des attentes sociétales, des traditions managériales et des valeurs collectives qui orientent les comportements et limitent les marges d'action. En mettant en évidence les interactions entre environnement institutionnel, pratiques locales et choix stratégiques, ce livre offre une perspective plus réaliste et plus nuancée de la gouvernance contemporaine.

L'approche pluridisciplinaire qui a guidé cette réflexion constitue également un apport essentiel de ce travail. En mobilisant des théories issues de l'économie, de la sociologie, de la psychologie, des sciences de gestion et des études organisationnelles, l'ouvrage a cherché à dépasser les cloisonnements académiques pour proposer un cadre d'analyse intégré. Cette transdisciplinarité, loin d'être un simple exercice intellectuel, s'impose désormais comme une nécessité pour appréhender les organisations dans toute leur richesse et leur pluralité.

Enfin, cette conclusion ne saurait se refermer sans évoquer les perspectives qui se dessinent pour les recherches futures. Les transformations technologiques, l'intelligence artificielle, les nouvelles formes

d'organisation du travail, les questions éthiques et environnementales ou encore la montée en puissance des gouvernances polycentriques ouvrent de nouveaux champs d'exploration pour les chercheurs comme pour les praticiens. Ces évolutions invitent à repenser les fondements mêmes du management et à concevoir des formes de gouvernance plus inclusives, plus résilientes et plus adaptées à la complexité du monde contemporain.

Dans la même lignée, l'ambition de ce livre n'a pas été de fournir des réponses définitives, mais plutôt d'ouvrir des pistes de réflexion, d'offrir des clés de compréhension et d'encourager une lecture critique des dynamiques organisationnelles. Il se veut une invitation à observer les organisations avec lucidité, nuance et profondeur, en reconnaissant à la fois leurs potentialités et leurs fragilités. Car comprendre les organisations, c'est aussi comprendre les humains qui les composent, leurs aspirations, leurs contradictions et leur capacité à inventer, collectivement, de nouvelles manières d'agir et de travailler.

Ainsi, loin de constituer une fin, cette conclusion marque l'ouverture vers de nouvelles interrogations et de nouveaux horizons. Puissent les analyses et les réflexions qui composent cet ouvrage nourrir la pensée, enrichir la pratique et inspirer les recherches à venir.

Résumé

Ce livre propose une analyse approfondie du fonctionnement organisationnel des hypo-groupes marocains, une forme encore peu étudiée mais pourtant centrale dans la dynamique du tissu économique national. À travers une approche théorique enrichie par plusieurs cadres conceptuels et une étude empirique réalisée sur ce que les chercheurs en sciences sociales appellent un terrain, l'ouvrage met en lumière les spécificités de ces structures hybrides, souvent caractérisées par une forte imbrication entre relations formelles et informelles. L'étude s'intéresse particulièrement à l'autonomie décisionnelle des filiales, un levier essentiel pour comprendre leur performance ainsi que la manière dont les maisons-mères exercent leur influence. L'autonomie apparaît comme le résultat d'un équilibre complexe entre contraintes institutionnelles, mécanismes de contrôle, ressources locales et capacité des dirigeants à mobiliser leur marge de manœuvre. Elle permet d'expliquer, dans une large mesure, la variabilité des performances entre filiales, notamment dans les environnements incertains ou fortement concurrentiels. L'ouvrage montre également que la gouvernance relationnelle joue un rôle déterminant dans la gestion des interdépendances entre les entités du groupe. Cependant, des limites persistent : asymétries d'information, enracinement managérial, faiblesse des mécanismes de contrôle, ou encore manque d'harmonisation des pratiques. En offrant une lecture intégrée des facteurs institutionnels, culturels et organisationnels qui façonnent les hypo-groupes, ce livre ouvre de nouvelles perspectives pour la recherche et fournit aux praticiens des clés de compréhension utiles pour améliorer la gouvernance et la performance des hypo-groupes marocains. Il constitue ainsi une contribution majeure à l'étude des entreprises en contexte émergent, où les réalités organisationnelles s'éloignent souvent des modèles classiques.

Abstract

This book provides an in-depth analysis of the organizational functioning of Moroccan hypo-groups, a form that is still little studied but is central to the dynamics of the national economic fabric. Through a theoretical approach enriched by several conceptual frameworks and an empirical study conducted on what social science researchers refer to as a "field," the work sheds light on the specificities of these hybrid structures, often characterized by a strong interconnection between formal and informal relations. The study particularly focuses on the decision-making autonomy of subsidiaries, a key lever to understand their performance as well as the way parent companies exert their influence. Autonomy appears to be the result of a complex balance between institutional constraints, control mechanisms, local resources, and the ability of leaders to mobilize their maneuvering space. It helps explain, to a large extent, the variability in performance between subsidiaries, especially in uncertain or highly competitive environments. The book also highlights the fact that relational governance plays a crucial role in managing the interdependencies between the group's entities. However, challenges remain: information asymmetries, managerial entrenchment, weak control mechanisms, and lack of harmonization in practices. By offering an integrated view of the institutional, cultural, and organizational factors that shape hypo-groups, this book opens new avenues for research and provides practitioners with valuable insights to improve governance and performance in Moroccan hypo-groups. It thus makes a significant contribution to the study of companies in emerging contexts, where organizational realities often diverge from classical models.

Liste des tableaux

Tableau 1. Des mesures relatives à la variable « enracinement managérial »	18
Tableau 2. Des mesures relatives au contrôle stratégique	18
Tableau 3. Des mesures relatives à l'autonomie décisionnelle.....	19
Tableau 4. Des mesures relatives à la performance organisationnelle	20
Tableau 5. Communalités de chaque item de la variable « enracinement managérial » 1ère itération	21
Tableau 6. Communalités de chaque item de la variable « enracinement managérial » 2ème itération.....	22
Tableau 7. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables	22
Tableau 8. Coefficients de la significativité du modèle.....	23
Tableau 9. Indices de régression du modèle ANOVA.....	23
Tableau 10. Coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle.....	24
Tableau 11. Des mesures relatives au degré d'interdépendance entre les filiales	46
Tableau 12. Des mesures relatives au degré d'incertitude de l'environnement	46
Tableau 13. Des mesures relatives au contrôle ex-ante	47
Tableau 14. Codification des items.....	48
Tableau 15. Communalités de chaque item de la variable « Degré d'interdépendance » 1ère itération	48
Tableau 16. Communalités de chaque item de la variable « Degré d'interdépendance » 2ème itération.....	49
Tableau 17. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables	49
Tableau 18. Coefficients de la significativité du modèle.....	50
Tableau 19. Indices de régression du modèle ANOVA.....	50
Tableau 20. Coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle.....	51

Références bibliographiques

Ouvrages :

- Andersson, U., & Holm, U. (2010). *Managing the contemporary multinational: The role of headquarters*. Edward Elgar.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Charreaux, G. (1996). *Pour une gouvernance d'entreprise fondée sur les mécanismes cognitifs*. Économica.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises*. Economica.
- Devinney, T., Pedersen, T., & Tihanyi, L. (2020). *The multinational enterprise: Theory and evidence*. Cambridge University Press.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1987). *The multinational mission*. Free Press.
- Hopwood, A. (1974). *Accounting and human behaviour*. Prentice Hall.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Harvard University Press.
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2007). *Management control systems*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2019). *Simply managing*. Berrett-Koehler.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Harvard Business School Press.
- Verbeke, A. (2020). *International business strategy*. Cambridge University Press.

Revues :

- Aguir, A., Gharbi, H., & Lakhal, F. (2021). Management control systems and strategic alignment in organizations. *Journal of Management Control*, 32(3), 345–370.
- Ammari, A., & Khlif, H. (2023). Managerial entrenchment and corporate governance in emerging markets. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 13(1), 1–25.
- Arjaliès, D., & Mundy, J. (2021). Performance measurement systems and organizational dynamics. *Management Accounting Research*, 50, 100725.

- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2–26.
- Belizon, M., Gunnigle, P., & Morley, M. (2013). Patterns of HRM in multinational subsidiaries. *Human Resource Management Review*, 23(2), 105–118.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2022). Management control systems in complex organizations. *Management Accounting Research*, 55, 100826.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577–601.
- Brock, D. M. (2003). Autonomy of multinational subsidiaries. *International Business Review*, 12(1), 179–207.
- Chatjuthamard, P., et al. (2024). Managerial entrenchment and corporate performance. *Emerging Markets Review*, 48, 100918.
- Ciabuschi, F., Forsgren, M., & Martín, O. M. (2011). Headquarters–subsidiary relationships. *Journal of International Management*, 17(4), 316–327.
- D’Allura, G., et al. (2024). Organizational governance in complex groups. *Journal of Management Studies*, 61(2), 233–259.
- Depoers, F., Jeanjean, T., & Jérôme, T. (2020). Managerial power and governance. *European Accounting Review*, 29(2), 347–373.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). Institutional isomorphism. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1987). Strategic redirection. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 370–408.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Organizational and economic control. *Management Science*, 31(2), 134–149.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Feriozzi, F. (2024). Strategic control and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 108, 101468.
- Ferner, A., Edwards, T., & Tempel, A. (2011). Power and HRM in MNCs. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 239–258.

- Finkelstein, S., & D'Aveni, R. (1994). CEO duality. *Strategic Management Journal*, 15(6), 107–132.
- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985). Organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), 35–50.
- Garnier, G. (1982). Decision autonomy in MNC subsidiaries. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893–908.
- Gholami, H., et al. (2023). Governance and performance. *Journal of Business Research*, 156, 113405.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). Parenting in complex structures. *California Management Review*, 44(1), 95–118.
- Gond, J.-P., & Leca, B. (2022). Institutional dynamics. *Organization Studies*, 43(5), 737–759.
- Goretzki, L., Kraus, K., & Messner, M. (2023). Management control and strategy. *Management Accounting Research*, 60, 100850.
- Govindarajan, V. (1986). Strategic autonomy. *Academy of Management Journal*, 29(4), 858–873.
- Grabner, I., & Moers, F. (2023). Interactive control. *Accounting, Organizations and Society*, 109, 101491.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). Population ecology. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hill, C., & Hitt, M. (1992). Strategy–structure relationships. *Strategic Management Journal*, 13(2), 157–179.
- Hudson, J. (2025). Uncertainty and governance. *Journal of Management Studies*, 62(1), 21–49.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Agency costs. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johnson, R., Hoskisson, R., & Hitt, M. (2000). Governance and strategic decision making. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–128.
- Jones, G., & Hill, C. (1988). Transaction costs. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–472.

- Kano, L., & Verbeke, A. (2023). HQ–subsidiary relationship. *Journal of International Business Studies*, 54, 245–266.
- Lazarova, M., Peretz, H., & Fried, Y. (2017). Determinants of autonomy. *Human Resource Management Review*, 27(4), 665–677.
- Liu, Y., et al. (2024). Smart governance and sustainability. *Sustainability*, 16(2), 865.
- Luo, J., et al. (2024). Digital governance and performance. *Journal of Business Research*, 171.
- Marchesnay, M. (1995). Entreprise et environnement. *Revue Française de Gestion*, 104, 12–21.
- Milliken, F. (1987). Types of uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Ouchi, W. G. (1979). Control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Paquerot, M. (1997). L'enracinement des dirigeants. *Revue Française de Gestion*, 23(116), 130–140.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring performance. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Rosca, E., et al. (2022). Smart governance. *Technological Forecasting & Social Change*, 184, 121999.
- Severinsen Spieler, S. (2024). Organizational coordination. *Organization Science*, 35(1), 34–52.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1989). Management entrenchment. *Journal of Financial Economics*, 25(1), 123–139.
- Taghzouti, H., Babounia, A., & Bennani, O. (2025). Gouvernance relationnelle et performance dans les hypo-groupes marocains. *Revue Marocaine de Gestion*.
- Tajer, A., et al. (2022). Behavioral governance and managerial power. *Corporate Governance Journal*, 22(4), 715–731.
- Tasente, T., & Stan, R. (2023). Smart corporate governance. *Journal of Management Systems*, 31(4), 299–312.
- Tomor, A., et al. (2023). Digital governance. *Technovation*, 122.
- Vakkuri, J., et al. (2021). Control in networked organizations. *Public Management Review*, 23(6), 845–865.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Business performance. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.

Table des matières

INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1. LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES FILIALES DES HYPO-GROUPES MAROCAINS : UNE APPROCHE CROISEE PAR L'ENRACINEMENT, LE CONTROLE STRATEGIQUE ET L'AUTONOMIE DECISIONNELLE.....	7
SECTION 1. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE	7
1.1 <i>L'enracinement managérial : fondements et manifestations organisationnelles</i>	<i>8</i>
1.2 <i>Les logiques décisionnelles des responsables de filiales dans les hypo-groupes</i>	<i>10</i>
1.2.1 Autonomie décisionnelle et gouvernance hybride : un équilibre sous tension en défaveur de la performance organisationnelle.....	10
1.2.2 Le contrôle stratégique : un mécanisme de régulation au service de la performance organisationnelle.....	12
1.3 <i>L'enracinement et la performance organisationnelle.....</i>	<i>13</i>
1.4 <i>Proposition du modèle conceptuel et rappel des hypothèses</i>	<i>14</i>
SECTION 2. EXPLORATION EMPIRIQUE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS A LA GOUVERNANCE DES HYPO-GROUPES.....	16
2.1 <i>Méthodologie et échantillon de l'étude</i>	<i>16</i>
2.2 <i>Echelles de mesure.....</i>	<i>17</i>
2.3 <i>Analyse des résultats</i>	<i>21</i>
2.3.1 Statistique factorielle exploratoire des variables.....	21
2.3.2 Indépendance des erreurs	22
2.3.3 Evaluation de la qualité globale du modèle des variables explicatives	23
2.3.4 Analyse des coefficients du modèle des variables explicatives de la performance organisationnelle	24
2.4 <i>Interprétation et discussion des résultats.....</i>	<i>25</i>
CHAPITRE 2. INTERDEPENDANCE, CONTROLE ET AUTONOMIE DECISIONNELLE : LOGIQUES MANAGERIALES A L'EPEUVE DANS LES HYPO-GROUPES MAROCAINS	31
SECTION 1. CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENTS THEORIQUES DES MECANISMES DE GOUVERNANCE.....	31
1.1 <i>Autonomie décisionnelle et mécanismes de contrôle : une dialectique organisationnelle</i>	<i>32</i>
1.2 <i>Le système de répartition de l'autorité décisionnelle au sein des hypo-groupes.....</i>	<i>34</i>
1.2.1 L'interdépendance entre les filiales et l'autonomie décisionnelle	36
1.2.2 La relation entre l'incertitude de l'environnement et l'autonomie décisionnelle	37
1.2.3 La relation entre le contrôle ex-ante et l'autonomie décisionnelle	40
SECTION 2. EXPLORATION EMPIRIQUE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS	44
2.1 <i>Méthodologie et échantillon de l'étude</i>	<i>44</i>
2.2 <i>Echelles de mesure.....</i>	<i>45</i>

2.3	<i>Analyse des résultats</i>	47
2.3.1	Statistique factorielle exploratoire des variables.....	47
2.3.2	Indépendance des erreurs	49
2.3.3	Evaluation de la qualité globale du modèle des variables explicatives	50
2.3.4	Analyse des coefficients du modèle des variables explicatives de l'autonomie décisionnelle	51
2.4	<i>Interprétation et discussion des résultats</i>	52
CONCLUSION GENERALE		57
LISTE DES TABLEAUX		62
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES		63
TABLE DES MATIERES		68

