

## **Gouvernance financière et autonomie décisionnelle : Une analyse des filiales des hypo-groupes marocains**

### **Financial Governance and Decision-Making Autonomy: An Analysis of the Subsidiaries of Moroccan Hypo-Groups**

Hamza TAGHZOUTI

*Laboratoire des Sciences de gestion des organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion, Kénitra (ENCG), Université Ibn Tofaïl, Kenitra, Maroc.*

Aziz BABOUNIA

*Laboratoire des Sciences de gestion des organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion, Kénitra (ENCG), Université Ibn Tofaïl, Kenitra, Maroc.*

Otmane BENNANI

*Laboratoire de recherche en management et développement (LRMD), Université Hassan Premier de Setat, Maroc.*

Abdellatif TAGHZOUTI

*Laboratoire de Recherche et d'études en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF), École Nationale de Commerce et de Gestion, Fès (ENCG), Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc.*

---

**Résumé.** Dans un contexte économique marqué par une intensification de la concurrence et une transformation des modes de gouvernance, la question de l'autonomie décisionnelle des filiales occupe une place centrale dans la performance et la réactivité des groupes d'entreprises. Les hypo-groupes marocains, caractérisés par une structuration flexible et une forte centralisation du pouvoir, offrent un terrain d'étude pertinent pour analyser les déterminants de cette autonomie. La problématique de cette recherche consiste à identifier dans quelle mesure les caractéristiques internes des filiales (taille, ancienneté) et les conditions externes, notamment l'incertitude de l'environnement, influencent la délégation décisionnelle accordée aux responsables locaux. Pour répondre à cette question, une approche quantitative a été mobilisée. Les données ont été collectées auprès de 246 responsables de filiales et analysées à l'aide d'outils statistiques rigoureux, comprenant une analyse en composantes principales (ACP) pour évaluer la validité des instruments de mesure, suivie d'une régression multiple destinée à tester les hypothèses formulées. Les résultats montrent que la taille et l'ancienneté des filiales exercent un effet positif significatif sur l'autonomie décisionnelle, tandis que l'incertitude environnementale la réduit de manière notable. Cette étude met ainsi en lumière les déterminants structurels et contextuels qui influencent la gouvernance des hypo-groupes marocains.

**Mots-clés :** *Gouvernance financière ; Autonomie décisionnelle ; Hypo-groupes marocains ; Filiales.*

**Abstract.** In an economic context marked by increased competition and a transformation of governance models, the issue of decision-making autonomy of subsidiaries occupies a central role in the performance and responsiveness of business groups. Moroccan hypo-groups, characterized by flexible structuring and strong centralization of power, provide a relevant field of study to analyze the determinants of this autonomy. The central problem of this research is to identify to what extent the internal characteristics of

subsidiaries (size, age) and external conditions, particularly environmental uncertainty, influence the decision-making delegation granted to local managers. To answer this question, a quantitative approach was employed. Data was collected from 246 subsidiary managers and analyzed using rigorous statistical tools, including Principal Component Analysis (PCA) to assess the validity of the measurement instruments, followed by multiple regression to test the formulated hypotheses. The results show that the size and age of subsidiaries have a significant positive effect on decision-making autonomy, while environmental uncertainty notably reduces it. This study thus highlights the structural and contextual determinants that influence the governance of Moroccan hypo-groups.

*Keywords: Financial Governance; Decision-Making Autonomy; Moroccan Hypo-Groups; Subsidiaries.*

---

## 1. Introduction

La gouvernance des groupes d'entreprises connaît aujourd'hui une dynamique de transformation profonde, particulièrement dans les économies émergentes où les structures organisationnelles se caractérisent par une grande hétérogénéité. Au Maroc, les hypo-groupes - ces configurations organisationnelles intermédiaires, souvent marquées par une structuration souple, une diversité sectorielle et une forte centralisation du pouvoir - constituent un modèle prédominant dans le tissu économique national (Chen & Khanna, 2010 ; Carney, 2005). Malgré leur poids économique significatif, ces formes organisationnelles demeurent encore peu explorées par la littérature en management, largement centrée sur les groupes intégrés et les multinationales formalisées. Leur fonctionnement interne soulève pourtant des questions essentielles quant à la manière dont les décisions stratégiques et opérationnelles sont distribuées entre le siège et les filiales.

Dans un environnement marqué par une intensification de la concurrence, une pression institutionnelle accrue et une évolution rapide des marchés, l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales apparaît comme un levier stratégique majeur pour la performance, l'adaptation locale et la réactivité organisationnelle des groupes (Birkinshaw & Hood, 1998 ; Gupta & Govindarajan, 1991). Toutefois, les travaux existants abordent principalement cette autonomie dans des contextes de multinationales occidentales, en négligeant les spécificités des structures hybrides et faiblement institutionnalisées telles que les hypo-groupes, notamment dans les économies émergentes.

L'originalité de cette recherche réside précisément dans l'analyse empirique de l'autonomie décisionnelle des filiales au sein des hypo-groupes marocains, un terrain encore largement sous-investigué. Elle se distingue par une double contribution. D'une part, elle enrichit la littérature sur la gouvernance des groupes d'entreprises en proposant une lecture contextualisée de la délégation décisionnelle dans des structures caractérisées par une centralisation discrète et des mécanismes de contrôle informels. D'autre part, elle apporte une contribution empirique en identifiant les déterminants structurels et contextuels de l'autonomie décisionnelle des filiales, en mettant en relation des variables internes - telles que la taille et l'ancienneté - et des facteurs externes, notamment l'incertitude environnementale.

L'objet de cette recherche s'inscrit ainsi dans une problématique centrale : examiner dans quelle mesure les caractéristiques propres aux filiales, combinées aux conditions de leur environnement, influencent l'autonomie décisionnelle dont disposent les responsables locaux (Andersson & Forsgren, 2000 ; O'Donnell, 2000). La question de recherche peut dès lors être formulée comme suit : *Quels sont les déterminants structurels et contextuels de l'autonomie décisionnelle des filiales au sein des hypo-groupes marocains ?* En apportant des éléments de réponse à cette interrogation, cette étude permet de mieux comprendre les mécanismes de gouvernance adoptés par ces groupes et d'évaluer la manière dont la

délégation de pouvoir est ajustée aux spécificités des unités locales (Bouquet & Birkinshaw, 2008).

Afin de répondre à cette problématique de manière rigoureuse, une démarche méthodologique quantitative a été mobilisée. Les données ont été collectées auprès de 246 responsables de filiales appartenant à des hypo-groupes opérant dans différents secteurs clés de l'économie marocaine. Après une phase d'évaluation de la qualité des mesures — validité et fiabilité — réalisée à l'aide de l'analyse en composantes principales (ACP), une régression multiple a été utilisée pour tester l'influence des variables explicatives (taille de la filiale, ancienneté et incertitude environnementale) sur l'autonomie décisionnelle. Cette combinaison d'outils statistiques permet d'assurer la robustesse des résultats et de confronter empiriquement les hypothèses formulées (Hair et al., 2019 ; Field, 2018).

L'article est structuré en quatre sections. La première section présente le cadre conceptuel et théorique mobilisé, en mettant l'accent sur les approches explicatives de la gouvernance des groupes et des mécanismes de délégation de l'autonomie (Jensen & Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989). La deuxième section expose la méthodologie de recherche, incluant le dispositif de collecte des données, la définition des variables et les méthodes d'analyse statistique. La troisième section est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats empiriques, à la lumière des travaux antérieurs (Mudambi & Navarra, 2004 ; Ciabuschi, Forsgren & Martín, 2011). Enfin, la quatrième section propose une conclusion générale, soulignant les apports théoriques et managériaux de la recherche, tout en ouvrant des perspectives pour de futures investigations sur la gouvernance des hypo-groupes dans les contextes émergents (Khanna & Palepu, 2000).

## **2. Revue de littérature et développement des hypothèses**

### **a. La délégation de la prise de décision dans les hypo-groupes : une configuration organisationnelle émergente**

Les caractéristiques structurelles des filiales constituent un déterminant central de leur position au sein du groupe et du degré d'autonomie décisionnelle qui leur est accordé (Taghzouti et al., 2025). Dans la littérature sur la gouvernance des groupes et sur la gestion des multinationales, la taille et l'ancienneté des filiales figurent parmi les variables les plus robustement associées aux choix organisationnels (Andersson & Forsgren, 2000). Ces dimensions, qui reflètent la capacité opérationnelle ainsi que la crédibilité interne de la filiale, jouent un rôle déterminant dans la confiance que le siège peut accorder à ses entités locales.

#### ***i. Taille de la filiale et autonomie décisionnelle***

La taille de la filiale est souvent considérée comme un proxy de sa complexité organisationnelle, de sa capacité de gestion, mais aussi de son importance stratégique aux yeux du siège (Birkinshaw & Hood, 1998 ; Gupta & Govindarajan, 1991). Les filiales de grande taille disposent généralement de ressources humaines plus qualifiées, d'équipes managériales spécialisées, d'outils de gestion avancés et d'une infrastructure opérationnelle plus étoffée. Ces ressources leur permettent non seulement de gérer des processus décisionnels plus complexes, mais également d'assumer de manière autonome des responsabilités stratégiques telles que le développement de nouveaux marchés, la gestion des risques ou la coordination de sous-unités locales (O'Donnell, 2000).

Selon Andersson & Forsgren (2000), les filiales plus importantes parviennent souvent à négocier des marges de manœuvre plus larges, car elles constituent des acteurs essentiels pour la performance globale du groupe. Leur poids économique et organisationnel renforce leur pouvoir de négociation face au siège, d'autant plus lorsque leur performance contribue de manière significative aux résultats consolidés du groupe (Bouquet & Birkinshaw, 2008). Pour les hypo-groupes marocains, ce phénomène se vérifie

particulièrement lorsque les filiales opèrent dans des secteurs stratégiques (immobilier, agroalimentaire, distribution) ou disposent d'un maillage territorial bien établi, les rendant indispensables à la stratégie nationale du groupe (Khanna & Palepu, 2000).

Ainsi, plus une filiale est grande, plus le siège est susceptible de lui accorder un niveau élevé d'autonomie décisionnelle afin de lui permettre d'exploiter au mieux ses capacités internes et sa connaissance fine des réalités locales (Ciabuschi, Forsgren & Martín, 2011). Cette autonomie devient également un vecteur de motivation pour les équipes dirigeantes locales, renforçant leur capacité à innover et à réagir rapidement aux évolutions du marché (Birkinshaw, 1997).

## **ii. Ancienneté de la filiale et confiance décisionnelle**

L'ancienneté constitue un autre facteur structurel déterminant. Une filiale ancienne bénéficie d'une connaissance approfondie du groupe, de ses routines, de sa culture organisationnelle et de ses mécanismes de contrôle (Kostova & Roth, 2002). Elle a eu le temps d'établir sa crédibilité auprès du siège à travers un historique de performances, de conformité aux directives stratégiques et de gestion efficace des risques (Nohria & Ghoshal, 1997).

Dans la littérature, l'ancienneté est souvent associée à une forme de *capital de confiance* développé au fil du temps entre le siège et la filiale. Une filiale historiquement stable est perçue comme un acteur fiable, maîtrisant les exigences opérationnelles du groupe et capable de prendre des initiatives cohérentes avec la stratégie globale (Eisenhardt, 1989 ; Inkpen & Tsang, 2005). Cette confiance accumulée facilite la délégation de responsabilités et la réduction des mécanismes de contrôle directs (O'Donnell, 2000).

Dans le cas des hypo-groupes marocains, les filiales anciennes jouent souvent un rôle central dans la structuration du groupe, parfois même en constituant son noyau historique (Taghzouti et al, 2025). Elles disposent d'une connaissance fine des relations avec les parties prenantes locales (administrations, partenaires économiques, clients), ce qui renforce leur légitimité à exercer une autonomie accrue (Khanna & Palepu, 2000). Par ailleurs, leur longévité reflète souvent une résilience face aux changements institutionnels et économiques du pays, ce qui accroît la confiance du siège dans leur capacité à gérer des décisions complexes (Meyer & Peng, 2016).

Dans l'ensemble, la taille et l'ancienneté des filiales influencent fortement la manière dont la gouvernance est organisée au sein des hypo-groupes (Taghzouti. H., et Taghzouti. A., 2025). Les grandes filiales et les filiales anciennes ont tendance à bénéficier d'une autonomie élargie, car elles disposent à la fois des ressources nécessaires pour assumer cette autonomie et d'un historique qui justifie la confiance que leur accorde le siège (Birkinshaw & Hood, 1998 ; Andersson & Forsgren, 2000).

H1. Plus la filiale est grande, plus le niveau d'autonomie décisionnelle qui lui est accordé est élevé.

H2. Plus la filiale est ancienne, plus le niveau d'autonomie décisionnelle qui lui est accordé est élevé.

## **b. Incertitude environnementale et choix contingents de gouvernance**

La théorie de la contingence, développée notamment par Lawrence et Lorsch (1967), postule que l'efficacité organisationnelle dépend de la capacité de la structure à s'adapter aux caractéristiques de son environnement. Dans cette perspective, les choix en matière de gouvernance - qu'il s'agisse de centralisation, de formalisation ou de délégation - ne sont pas universels mais conditionnés par la nature de l'environnement dans lequel évolue l'organisation (Donaldson, 2001). Pour les hypo-groupes, acteurs situés dans un contexte institutionnel et marchand marqué par des asymétries d'information, des

incertitudes réglementaires et une volatilité concurrentielle, cette logique contingente revêt une importance particulière.

L'incertitude environnementale se manifeste à plusieurs niveaux : variabilité de la demande, instabilité macroéconomique, changements fréquents des normes fiscales ou légales, dépendance à des acteurs externes dominants ou encore dynamiques concurrentielles difficiles à anticiper (Milliken, 1987). Dans de tels contextes, les dirigeants des hypo-groupes tendent à privilégier des mécanismes de contrôle renforcés afin de réduire l'ambiguïté décisionnelle et de préserver la cohérence stratégique du groupe. Comme le souligne Mintzberg (1979), plus l'environnement est complexe et changeant, plus la coordination directe et la centralisation apparaissent comme des réponses rationnelles pour assurer l'alignement des unités décentralisées avec la stratégie globale.

Ainsi, lorsque les filiales opèrent dans des environnements particulièrement volatils ou exposés à des risques élevés - par exemple des marchés locaux fortement concurrentiels ou sensibles aux fluctuations politiques - le siège du groupe peut renforcer la centralisation décisionnelle. Cela se traduit par une supervision plus étroite, des marges d'action limitées pour les dirigeants locaux et un recours plus systématique à des règles uniformes (Eisenhardt & Martin, 2000). Cette centralisation permet de réduire le risque de décisions divergentes, d'assurer une mise en œuvre cohérente de la stratégie du groupe et de mutualiser les compétences analytiques nécessaires pour interpréter l'environnement incertain (Ghoshal & Nohria, 1989).

À l'inverse, lorsque l'environnement est perçu comme relativement stable, prévisible ou localisé, la délégation devient plus pertinente. Les filiales disposent alors d'un meilleur accès à des informations spécifiques à leur marché, ce qui peut justifier une autonomie opérationnelle plus élevée. Dans cette configuration, la décentralisation apparaît comme une réponse efficace permettant d'améliorer la réactivité locale, de stimuler l'innovation et d'accroître l'engagement des managers de filiales (Birkinshaw, 1997). L'autonomie décisionnelle devient ainsi un levier d'adaptation stratégique lorsque les pressions externes sont faibles ou modérées (Galbraith, 1973).

Dans le contexte marocain des hypo-groupes, cette logique contingente est particulièrement visible. Les groupes opérant dans des secteurs exposés à des risques réglementaires élevés (immobilier, finance, industries extractives) ou à une concurrence intense tendent à centraliser davantage. Ceux évoluant dans des niches locales ou dans des secteurs stables et bien balisés (distribution locale, services à faible volatilité) adoptent souvent des pratiques plus flexibles, laissant une marge de manœuvre plus importante aux dirigeants des filiales (Meyer & Peng, 2016).

Cette approche s'inscrit également dans les travaux qui relient l'incertitude environnementale aux formes de contrôle organisationnel : plus l'environnement est incertain, plus les groupes adoptent des mécanismes de contrôle hiérarchique plutôt que des contrôles fondés sur la confiance ou les résultats (Ouchi, 1979 ; Cardinal, Sitkin & Long, 2004). Cela renforce la thèse selon laquelle l'autonomie décisionnelle est une variable directement conditionnée par la perception du risque et la dynamique de l'environnement externe.

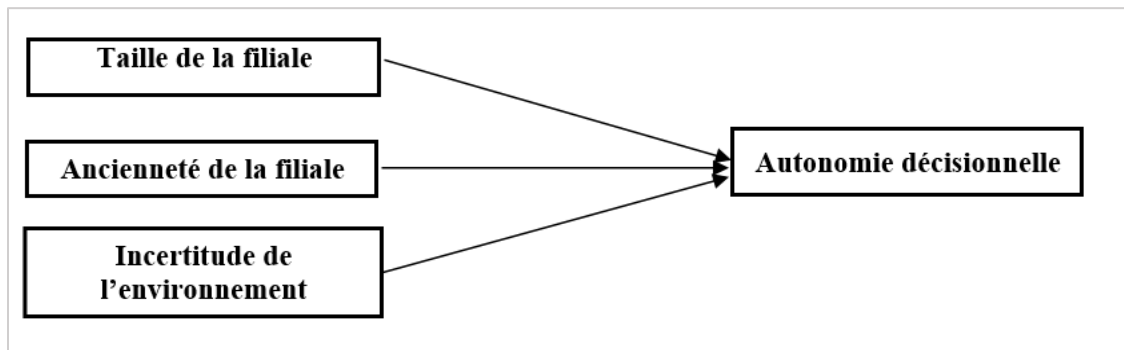
H3. L'incertitude de l'environnement est négativement associée au niveau d'autonomie décisionnelle accordé à la filiale.

Cette hypothèse découle directement de l'idée que les organisations, confrontées à une forte incertitude, privilégient des configurations structurelles centralisées pour mieux gérer le risque, tandis qu'un environnement plus stable permet une plus grande autonomie locale.

### **c. Modèle conceptuel**

Sur la base de ces ancrages théoriques, un modèle conceptuel intégratif est proposé pour expliquer le degré de décentralisation des droits décisionnels (voir Figure 1). Ce modèle traduit une lecture contingente et multidimensionnelle de la gouvernance, adaptée aux spécificités des hypo-groupes marocains. La section suivante expose la partie empirique adoptée pour tester empiriquement ce cadre conceptuel.

**Figure 1: Modèle conceptuel de la recherche**



### 3. Etude empirique

#### a. Méthodologie et échantillon de l'étude

Dans cette recherche, une approche quantitative fondée sur une démarche hypothético-déductive a été adoptée afin d'évaluer de manière empirique les hypothèses dérivées du modèle conceptuel. Celui-ci mobilise plusieurs variables clés, à savoir l'autonomie décisionnelle, la taille de la filiale, son ancienneté ainsi que l'incertitude de l'environnement. Les données ont été recueillies auprès de responsables de filiales relevant d'hypo-groupes marocains, offrant ainsi un terrain d'étude particulièrement pertinent pour appréhender les mécanismes de délégation et les effets associés à l'autonomie locale.

#### b. Terrain et données de l'étude

Le choix de l'échantillon de 246 dirigeants de filiales appartenant à des hypo-groupes marocains repose sur des considérations à la fois théoriques, méthodologiques et empiriques. L'objectif de la recherche étant d'analyser les déterminants de l'autonomie décisionnelle des filiales, il apparaissait essentiel de cibler des répondants occupant des positions de responsabilité décisionnelle directe, disposant d'une connaissance approfondie des mécanismes de gouvernance et des relations avec le centre de décision du groupe.

La méthode d'échantillonnage retenue est un échantillonnage non probabiliste raisonné (ou par jugement). Ce choix se justifie par la difficulté d'identifier une base de sondage exhaustive des dirigeants de filiales d'hypo-groupes au Maroc, ces structures étant caractérisées par une faible visibilité institutionnelle et une fragmentation juridique. Dans ce contexte, un échantillonnage probabiliste aurait été difficile à mettre en œuvre de manière fiable. L'échantillonnage raisonné permet, en revanche, de sélectionner des individus répondant précisément aux critères de la recherche, à savoir : l'appartenance à un hypo-groupe, l'exercice d'une fonction dirigeante au sein d'une filiale, et une implication effective dans les processus décisionnels.

La taille de l'échantillon (246 répondants) est jugée satisfaisante et statistiquement pertinente au regard des objectifs de l'étude et des méthodes d'analyse mobilisées. Elle dépasse les seuils généralement recommandés pour les analyses multivariées en sciences de gestion, assurant ainsi une puissance statistique adéquate et une stabilité des résultats. Par ailleurs, la période de collecte étendue, s'échelonnant

de la mi-décembre 2024 à la fin juillet 2025, a permis de diversifier les profils interrogés et de limiter les effets conjoncturels susceptibles d'influencer les réponses.

Bien que l'échantillon ne soit pas probabiliste au sens strict, sa représentativité analytique est assurée par la diversité des profils des répondants. Les dirigeants interrogés appartiennent à des secteurs d'activité variés, à des filiales de tailles et d'anciennetés différentes, et présentent des caractéristiques sociodémographiques hétérogènes. Cette diversité contribue à réduire les biais de sélection et renforce la validité externe des résultats, en permettant une généralisation raisonnée des conclusions aux hypogroupes marocains présentant des caractéristiques similaires.

Ainsi, le choix de la méthode d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon apparaît cohérent avec la nature exploratoire et explicative de la recherche, ainsi qu'avec les contraintes empiriques propres au terrain étudié.

### c. Traitement et analyse des données

L'analyse des données a été conduite en deux étapes principales. Dans un premier temps, la qualité des instruments de mesure a été vérifiée au moyen du coefficient Alpha de Cronbach, dont le seuil de fiabilité acceptable est fixé à 0,7.

Dans un second temps, une régression linéaire multiple a été mobilisée afin d'examiner et de tester les relations postulées dans le modèle conceptuel. Après validation de la fiabilité des mesures, cette technique a été utilisée pour évaluer empiriquement les hypothèses. Les coefficients estimés ont permis d'apprécier l'intensité et l'orientation des liens entre les variables explicatives et la variable dépendante.

L'évaluation du modèle s'est appuyée sur les tests de significativité statistique (t-value et p-value) ainsi que sur les indicateurs globaux de performance ( $R^2$ ,  $R^2$  ajusté, test F). Par ailleurs, plusieurs diagnostics de régression - normalité des résidus, absence de multicollinéarité et vérification de l'homoscédasticité - ont été effectués afin de s'assurer de la robustesse et de la validité des résultats obtenus.

### d. Instrument de mesure

#### i. La variable « Ancienneté de la filiale »

L'ancienneté de la filiale est considérée comme un indicateur essentiel de son expérience et de son intégration au sein du groupe. La littérature montre qu'une filiale plus ancienne tend à développer davantage de stabilité, de légitimité et de maîtrise des routines organisationnelles (Birkinshaw & Hood, 1998 ; Andersson & Forsgren, 2000). Conformément à ces travaux, l'ancienneté est mesurée à l'aide d'indicateurs objectifs reflétant la durée d'existence ou d'intégration de la filiale dans le groupe.

**Tableau 1. Des mesures relatives à la variable « Ancienneté de la filiale »**

Code	Item	Références
ANT1	Nombre d'années écoulées depuis la création de la filiale.	Andersson & Forsgren (2000) ; Birkinshaw & Hood (1998)
ANT2	Nombre d'années depuis l'intégration de la filiale au sein du groupe (si différent de sa création).	Gupta & Govindarajan (1991, 1994)
ANT3	L'ancienneté permet à la filiale d'accumuler une expérience et une stabilité organisationnelle.	Birkinshaw & Morrison (1995) ; O'Donnell (2000)

*Source : les auteurs*

**ii. La variable « Taille de la filiale »**

La taille de la filiale représente un indicateur central de sa capacité organisationnelle et de son poids stratégique au sein du groupe. Les travaux en management des filiales montrent que les unités de plus grande taille disposent généralement de ressources humaines et matérielles plus développées, ce qui renforce leur légitimité et leur capacité à assumer davantage d'autonomie (Andersson & Forsgren, 2000 ; Birkinshaw & Morrison, 1995). Dans cette étude, la taille est mesurée à l'aide d'indicateurs quantitatifs permettant d'apprécier l'ampleur organisationnelle de chaque filiale.

**Tableau 2. Des mesures relatives à la variable « Taille de la filiale »**

Code	Item	Références
<b>TAI1</b>	Nombre d'employés travaillant au sein de la filiale.	Andersson & Forsgren (2000) ; Birkinshaw & Morrison (1995)
<b>TAI2</b>	Volume d'activité ou chiffre d'affaires annuel de la filiale.	Gupta & Govindarajan (1991, 1994)
<b>TAI3</b>	Importance des ressources matérielles et opérationnelles mobilisées par la filiale.	O'Donnell (2000)

*Source : les auteurs*

**iii. La variable « Incertitude de l'environnement »**

L'incertitude de l'environnement renvoie au degré d'imprévisibilité perçue dans les conditions économiques, concurrentielles et réglementaires dans lesquelles opère la filiale. La littérature en théorie de la contingence souligne que plus l'environnement est instable, plus les organisations tendent à renforcer les mécanismes de contrôle et à limiter la délégation décisionnelle (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Milliken, 1987). Dans cette étude, l'incertitude est mesurée à travers des items évaluant la variabilité, la complexité et l'imprévisibilité du contexte externe.

**Tableau 3. Des mesures relatives à la variable « Incertitude de l'environnement »**

Code	Item	Références
<b>INC1</b>	L'environnement dans lequel opère la filiale est instable et change fréquemment.	Lawrence & Lorsch (1967) ; Duncan (1972)
<b>INC2</b>	Les évolutions du marché sont difficiles à prévoir.	Milliken (1987) ; Duncan (1972)
<b>INC3</b>	Les décisions stratégiques doivent souvent être adaptées en raison d'événements imprévus.	Milliken (1987)
<b>INC4</b>	La filiale fait face à une forte complexité dans son environnement externe.	Lawrence & Lorsch (1967)
<b>INC5</b>	Les informations disponibles sur l'environnement sont souvent incomplètes ou ambiguës.	Duncan (1972) ; Milliken (1987)

*Source : les auteurs*

**iv. La variable « Autonomie décisionnelle »**

L'autonomie décisionnelle désigne le degré de liberté dont dispose une filiale pour prendre des décisions stratégiques, opérationnelles ou financières sans dépendre systématiquement du siège. La littérature sur la gestion des groupes et des multinationales souligne que l'autonomie reflète la confiance accordée par la maison-mère et constitue un levier essentiel de performance locale et d'adaptation contextuelle

(Birkinshaw & Morrison, 1995 ; O'Donnell, 2000). Dans cette étude, l'autonomie décisionnelle est mesurée à travers des items évaluant l'étendue des responsabilités déléguées et la capacité de la filiale à agir de manière indépendante.

**Tableau 4. Des mesures relatives à la variable « Autonomie décisionnelle »**

Code	Item	Références
<b>AUT1</b>	La filiale dispose d'une marge de manœuvre pour prendre des décisions stratégiques.	Birkinshaw & Morrison (1995) ; Ciabuschi et al. (2011)
<b>AUT2</b>	La filiale peut adapter ses pratiques et processus aux spécificités locales sans validation systématique du siège.	Ambos & Schlegelmilch (2007) ; Birkinshaw & Hood (1998)
<b>AUT3</b>	La filiale bénéficie d'une autonomie dans la gestion de ses ressources (budget, RH, partenariats).	Birkinshaw & Morrison (1995) ; Young & Tavares (2004)

*Source : les auteurs*

#### e. Analyse des résultats

##### i. Statistique factorielle exploratoire des variables

La conduite d'une phase exploratoire visant à évaluer la validité et la fiabilité des facteurs s'est révélée essentielle avant de procéder au test des hypothèses de la recherche. L'analyse menée à l'aide du logiciel SPSS a permis d'examiner la cohérence interne et la pertinence des items sélectionnés en vue de leur intégration dans le modèle de régression. Le tableau suivant synthétise les échelles de mesure retenues après vérification de la qualité de représentation des items.

**Tableau 5. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables**

Variables	Items	Décision	Alpha de Cronbach
<b>Autonomie décisionnelle</b>	AUT1	Maintenus	<b>0,784</b>
	AUT2	Maintenus	
	AUT3	Maintenus	
<b>Ancienneté de la filiale</b>	ANT1	Maintenus	<b>0,846</b>
	ANT2	Maintenus	
	ANT3	Maintenus	
<b>Taille de la filiale</b>	TAI1	Maintenus	<b>0,765</b>
	TAI2	Maintenus	
	TAI3	Maintenus	
<b>Incertitude de l'environnement</b>	INC1	Maintenus	<b>0,732</b>
	INC2	Maintenus	
	INC3	Maintenus	
	INC4	Maintenus	
	INC5	Maintenus	

*Source : Sortie du logiciel SPSS V26*

##### ii. 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 6, la valeur obtenue ( $DW = 1,974$ ) se situe dans l'intervalle acceptable compris entre **1** et **3**, indiquant ainsi l'absence d'autocorrélation significative entre les erreurs résiduelles.

**Tableau 6. Coefficients de la significativité du modèle**

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,766 <sup>a</sup>	,633	,632	,67444157	1,974
a. Prédicteurs : (Constante)					
b. Variable dépendante : Autonomie décisionnelle					

Source : Sortie du logiciel SPSS V26

*iii. 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 = 166,780, 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 7. Indices de régression du modèle ANOVA**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	163,425	3	66,141	166,780	,000 <sup>b</sup>
	Test De Student	66,457	242	,339		
	Total	245,000	245			
a. Variable dépendante : Autonomie décisionnelle						
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 du logiciel SPSS V26

Les résultats de la régression simultanée du premier modèle montrent que l'ensemble des variables explicatives explique 66,3 % de la variance de la variable dépendante ( $R^2$  ajustée = 0,632). Ce niveau de variance expliquée traduit un pouvoir prédictif élevé, attestant de la robustesse statistique du modèle et de sa capacité à éclairer les facteurs déterminants de la variable étudiée. Le modèle présente ainsi un ajustement satisfaisant aux données empiriques, ce qui justifie la poursuite de l'analyse à travers le test des hypothèses relatives aux variables explicatives de l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales au sein des hypo-groupes marocains.

*iv. 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 8. Coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle**

Modèle		Coefficients <sup>a</sup>					Statistiques de colinéarité	
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Tolérance	VIF
		B	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	1,118 E-16	,036		,000	1,000		
	Ancienneté de la filiale	0,207	,056	0,207	3,105	,000	,421	2,766
	Taille de la filiale	,212	,055	,212	3,420	,000	,445	2,665
	Incertitude de l'environnement	- 0,252	,057	-0,252	4,768	,000	,423	2,654
	Autonomie décisionnelle	0,211	0,66	0,211	3,682	,000	,420	2,624

**a. Variable dépendante :** Autonomie décisionnelle

Source : Sortie du logiciel SPSS V26

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'ancienneté de la filiale, la taille de la filiale et l'incertitude de l'environnement expliquent fortement l'autonomie décisionnelle des responsables des filiales des hypogroupes marocains, avec des coefficients bêtas respectifs de 0.207, 0.212, 0.252 et de 0.211 avec des significations  $p$  inférieures à 0.05.

Nous en déduisons que l'hypothèse H1 stipulant que Plus la filiale est grande, plus le niveau d'autonomie décisionnelle qui lui est accordé est élevé **est acceptée**.

L'hypothèse H2 qui stipule que Plus la filiale est ancienne, plus le niveau d'autonomie décisionnelle qui lui est accordé est élevé **est acceptée**.

L'hypothèse H3 qui stipule que l'incertitude de l'environnement est négativement associée au niveau d'autonomie décisionnelle accordé à la filiale **est acceptée**.

#### 4. Résultats et discussion

Cette partie est consacrée à l'interprétation et à la discussion des résultats, ainsi qu'à leur mise en perspective. Elle a pour objectif d'en extraire, en conclusion, les principaux apports théoriques et managériaux, tout en mettant en évidence les limites de cette recherche.

- Effet de la taille de la filiale sur l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales.

Les résultats de cette étude montrent que la taille de la filiale exerce un effet positif et significatif sur l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales. Le coefficient standardisé associé à cette variable ( $\beta = 0,212$  ;  $p < 0,05$ ) indique que les filiales de plus grande envergure disposent d'une marge de

manœuvre décisionnelle plus étendue que les unités de plus petite taille. Ce résultat est cohérent avec les conclusions de travaux antérieurs, tels que ceux d'Andersson et Forsgren (2000) ou de Birkinshaw et Morrison (1995), qui soulignent que la taille constitue un attribut organisationnel central dans le processus de délégation au sein des groupes.

Plusieurs mécanismes explicatifs permettent de comprendre ce lien. D'une part, les filiales de grande taille mobilisent généralement des ressources humaines, financières et matérielles plus importantes, renforçant leur capacité à assumer des décisions complexes sans supervision constante du siège. Leur infrastructure organisationnelle plus développée – incluant des équipes spécialisées, des systèmes d'information plus robustes ou encore une structuration interne plus formalisée – améliore leur compétence managériale, ce qui accroît la confiance que la maison mère peut leur accorder.

D'autre part, la taille renforce également le poids stratégique de la filiale au sein du groupe. Les grandes filiales contribuent souvent de manière significative au chiffre d'affaires consolidé, à la couverture territoriale ou à la visibilité institutionnelle du groupe. Ce poids économique et symbolique améliore leur pouvoir de négociation vis-à-vis du siège, qui tend alors à leur concéder une autonomie plus importante afin d'assurer leur réactivité, leur flexibilité et leur performance.

Dans le contexte des hypo-groupes marocains, cet effet est particulièrement visible. Les filiales de grande taille, notamment celles opérant dans des secteurs stratégiques tels que la distribution, l'agroalimentaire ou l'immobilier, jouent un rôle structurant dans la dynamique de croissance du groupe. Elles sont souvent dotées d'équipes dirigeantes expérimentées et d'une connaissance approfondie des marchés locaux, ce qui justifie la délégation de décisions clés pour optimiser la gestion opérationnelle et accélérer les réponses aux fluctuations de leur environnement.

Ainsi, la validation de l'hypothèse H1 confirme que la taille de la filiale constitue un déterminant majeur de son autonomie décisionnelle. Plus la filiale est grande, plus elle dispose de capacités internes, d'une crédibilité renforcée et d'un rôle stratégique qui justifient une autonomie élargie. Ce résultat met en évidence l'importance, pour les dirigeants de groupes, de calibrer les mécanismes de gouvernance en fonction des caractéristiques structurelles des unités locales afin de tirer pleinement profit de leur potentiel organisationnel.

- Effet de l'ancienneté de la filiale sur l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales.

Les résultats de la régression montrent que l'ancienneté de la filiale exerce un effet positif et significatif sur l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales ( $\beta = 0,207$  ;  $p < 0,05$ ). Cette relation confirme que les filiales les plus anciennes tendent à bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre dans la prise de décision, en comparaison avec les unités plus récentes. Ce constat est en ligne avec les travaux de Birkinshaw et Hood (1998), Andersson et Forsgren (2000) ou encore Gupta et Govindarajan (1991), qui mettent en évidence l'importance du temps dans la construction de la légitimité et de la confiance organisationnelle.

L'ancienneté d'une filiale renforce en effet sa connaissance des routines internes du groupe, de sa culture organisationnelle, de ses procédures et de ses attentes stratégiques. Avec le temps, la filiale développe une meilleure maîtrise des processus de décision et une capacité accrue à aligner ses initiatives sur les orientations globales du siège. Cette accumulation d'expérience réduit l'incertitude perçue par la maison mère quant à la fiabilité des décisions prises localement, ce qui favorise une délégation plus large des responsabilités.

De plus, une filiale ancienne dispose généralement d'un historique de performance qui permet au siège d'évaluer sa stabilité, sa conformité et son professionnalisme. Ce « capital de confiance » organisationnel constitue un élément clé dans l'octroi de l'autonomie, la maison mère étant davantage prête à déléguer lorsque la filiale a démontré sa capacité à gérer efficacement ses opérations sur une période prolongée. L'ancienneté tend ainsi à réduire la nécessité d'un contrôle hiérarchique intensif, laissant davantage de place à une autonomie régulée et à des mécanismes de coordination basés sur la confiance plutôt que sur la surveillance directe.

Dans le contexte des hypo-groupes marocains, cette dynamique est particulièrement marquée. Les filiales anciennes jouent souvent un rôle structurant dans la configuration du groupe, certaines ayant même participé à son émergence ou à son développement initial. Leur ancrage territorial, leur maîtrise des réseaux locaux et leur capacité à naviguer dans un environnement institutionnel parfois instable renforcent leur crédibilité auprès du siège. Elles accumulent également une expertise relationnelle précieuse dans la gestion des parties prenantes locales, ce qui justifie une délégation plus grande des décisions opérationnelles et stratégiques.

Ainsi, la validation de l'hypothèse H2 atteste que l'ancienneté constitue un déterminant essentiel de l'autonomie décisionnelle. Plus une filiale est ancienne, plus elle bénéficie d'une reconnaissance, d'une légitimité et d'une stabilité qui facilitent la délégation. Ce résultat souligne l'importance, pour les groupes, de prendre en compte l'historicité et l'expérience de leurs unités locales afin de définir des mécanismes de gouvernance adaptés, capables d'optimiser la performance et l'efficacité décisionnelle.

- Effet de l'incertitude de l'environnement sur l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales.

Les résultats de la régression montrent que l'incertitude de l'environnement exerce un effet négatif et significatif sur l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales ( $\beta = -0,252$  ;  $p < 0,05$ ). Ce résultat confirme l'hypothèse H3 et s'aligne sur les postulats de la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967), selon lesquels les organisations adaptent leur mode de gouvernance en fonction du degré d'imprévisibilité de leur environnement. Plus celui-ci est instable, complexe ou ambigu, plus la maison mère tend à renforcer la centralisation des décisions afin de réduire les risques stratégiques.

Ce lien négatif s'explique par le fait que, dans un environnement exposé à des fluctuations fréquentes - qu'elles soient économiques, réglementaires, concurrentielles ou politiques - les dirigeants des groupes cherchent à minimiser l'incertitude par un contrôle plus strict des filiales. Lorsque le contexte externe est difficile à anticiper ou lorsque les informations disponibles sont incomplètes, la prise de décision locale peut être perçue comme risquée. Le siège privilégie alors une supervision accrue et une validation systématique des actions stratégiques, limitant ainsi les marges de manœuvre accordées aux équipes locales.

L'incertitude augmente également la probabilité de décisions divergentes ou non alignées avec les orientations globales du groupe. Afin d'éviter ce type de dérive, les organisations adoptent généralement des mécanismes de coordination et de contrôle plus centralisés, tels que la formalisation des procédures, le renforcement des directives stratégiques ou la réduction de la latitude accordée aux responsables de filiales. Ce comportement reflète une logique de prudence stratégique visant à protéger la cohérence décisionnelle du groupe, conformément aux travaux de Mintzberg (1979) et Milliken (1987).

Dans le contexte marocain des hypo-groupes, cette dynamique est particulièrement visible. Les groupes opérant dans des secteurs exposés à une forte volatilité - comme l'immobilier, les industries extractives,

la finance ou les marchés soumis à d'importantes fluctuations réglementaires - tendent à limiter davantage l'autonomie locale. Face à un environnement caractérisé par des évolutions légales fréquentes, une concurrence irrégulière ou une asymétrie d'information marquée, la maison mère privilégie des mécanismes de pilotage centralisés pour préserver la stabilité et la cohérence de ses activités. Cette centralisation permet également de mutualiser les compétences analytiques et stratégiques nécessaires pour interpréter et anticiper un environnement complexe.

À l'inverse, les filiales opérant dans des secteurs plus stables ou dans des marchés locaux prévisibles bénéficient généralement d'une autonomie plus élevée. Cependant, dans notre échantillon, l'incertitude moyenne observée semble suffisamment importante pour conduire globalement à une réduction de l'espace décisionnel local, comme le montre la force du coefficient négatif obtenu.

Ainsi, les résultats confirment que l'incertitude environnementale constitue un frein majeur à la délégation décisionnelle. Plus l'environnement perçu par la filiale est instable ou difficile à anticiper, plus la maison mère tend à restreindre l'autonomie décisionnelle afin de maintenir un contrôle accru et une meilleure maîtrise des risques. Ce constat met en lumière l'importance, pour les groupes, d'adapter leurs mécanismes de gouvernance non seulement aux caractéristiques internes des filiales (taille, ancienneté), mais également aux conditions externes dans lesquelles elles opèrent.

## 5. Conclusion

Cette recherche s'est attachée à analyser les déterminants de l'autonomie décisionnelle accordée aux responsables de filiales au sein des hypo-groupes marocains, en mobilisant un cadre théorique combinant la théorie de la contingence, la théorie de la confiance et les approches organisationnelles liées au contrôle et à la délégation. La problématique initiale visait à comprendre dans quelle mesure les caractéristiques internes des filiales (taille, ancienneté) et les conditions externes (incertitude de l'environnement) influencent la latitude décisionnelle laissée aux managers locaux. Les résultats empiriques obtenus ont permis d'apporter une réponse claire : l'autonomie décisionnelle apparaît comme un mécanisme de gouvernance différencié, façonné simultanément par la maturité organisationnelle des filiales et par les pressions de l'environnement externe.

L'étude montre ainsi que les filiales de grande taille et celles disposant d'une ancienneté plus élevée bénéficient d'une autonomie plus importante. Leur capacité organisationnelle, leur expérience accumulée, ainsi que le capital de confiance construit avec le siège contribuent à réduire les risques perçus par la maison mère et favorisent une délégation élargie. À l'inverse, l'incertitude de l'environnement exerce un effet négatif significatif, conduisant les groupes à renforcer la centralisation décisionnelle afin de maintenir la cohérence stratégique et de limiter les risques liés à un contexte instable. Ces résultats apportent une contribution théorique importante en confirmant que l'autonomie n'est pas une caractéristique uniforme, mais une construction contingente dépendante des dynamiques internes et externes.

Sur le plan empirique, cette recherche enrichit la littérature consacrée aux groupes d'entreprises dans les pays émergents, en particulier dans le contexte spécifique des hypo-groupes marocains, encore peu exploré dans les travaux académiques. Elle met en lumière les particularités de leur mode de gouvernance et confirme la pertinence d'une approche multifactorielle pour comprendre les mécanismes de délégation. Sur le plan méthodologique, l'étude repose sur une base de données riche, issue d'un échantillon relativement large de filiales, et mobilise des analyses statistiques rigoureuses (ACP, tests de validité, régression multiple), permettant de garantir la fiabilité des résultats.

Cependant, cette recherche présente également certaines limites qu'il convient de souligner. Premièrement, les données collectées sont de nature transversale, ce qui limite la capacité à observer l'évolution de l'autonomie décisionnelle dans le temps. Deuxièmement, l'étude repose sur des déclarations des responsables de filiales, susceptibles d'être influencées par des biais de perception ou de désirabilité sociale. Enfin, les variables expliquant l'autonomie décisionnelle se concentrent principalement sur les caractéristiques des filiales et de leur environnement, laissant de côté d'autres dimensions importantes telles que la qualité des relations siège-filiale, les styles de leadership ou les mécanismes de contrôle informel.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche fructueuses. Des études longitudinales pourraient permettre de mieux comprendre l'évolution de la délégation au fil du temps, notamment en périodes de crise ou de transformation stratégique. L'intégration d'indicateurs objectifs de performance ou de données secondaires renforcerait également la robustesse empirique des résultats. Sur le plan théorique, l'exploration d'autres déterminants potentiels - tels que les capacités dynamiques, les compétences spécifiques des managers locaux, ou les interactions inter-filiales - permettrait d'enrichir la compréhension des mécanismes de gouvernance dans les groupes. Enfin, une comparaison internationale, incluant d'autres contextes émergents ou des groupes non familiaux, offrirait la possibilité de généraliser les résultats et de mieux saisir les spécificités du cas marocain.

Ainsi, cette étude contribue à une meilleure compréhension de l'autonomie décisionnelle dans les hypo-groupes marocains et ouvre la voie à de nouvelles investigations susceptibles de renforcer et d'approfondir les connaissances sur les modes de gouvernance adoptés par les groupes d'entreprises dans les économies émergentes.

## 6. Références

- Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2007). Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 28(5), 473–486. <https://doi.org/10.1002/smj.588>
- Andersson, U., & Forsgren, M. (2000). In search of centres of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, 40(4), 329–350.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207–229.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795.
- Birkinshaw, J., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729–753. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490828>
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577–601.
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411–431.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Chen, G., & Khanna, T. (2010). The dynamics of emerging market business groups. *Oxford University Press*.

- Ciabuschi, F., Forsgren, M., & Martín, O. M. (2011). Rationality vs. ignorance: The role of MNE headquarters in subsidiaries' innovation processes. *Journal of International Business Studies*, 42(7), 958-970.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using SPSS* (5th ed.). Sage.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1994). Organizing for knowledge flows within multinational corporations. *International Business Review*, 3(4), 443-457. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90016-7)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- <https://doi.org/10.48398/IMIST.PRSM/jemed-v8i2.61085>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theories of the multinational enterprises: Contributions, limitations and future developments. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 23-43.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400093>
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. Jossey-Bass.

- O'Donnell, S. (2000). Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21(5), 525-548.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Taghzouti el al., (2025). Gouvernance des filiales des hypo-groupes à la croisée de l'autonomie et du contrôle. *African Scientific Journal*, 3(28), 1309. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15038299>
- Taghzouti, H., Babounia, A., El Idrissi, A., & Taghzouti, a. (2025). L'impact de l'autonomie décisionnelle sur la performance des filiales des hypo-groupes : Éclairages croisés de la sélectivité socio-émotionnelle et des dynamiques décisionnelles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(13), 188-204. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17870158>
- Taghzouti. H., et Taghzouti. A., (2025), La performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains : une approche croisée par l'enracinement, le contrôle stratégique et l'autonomie décisionnelle, *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit*, Vol. 8 No. 2
- Young, S., & Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: Back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.12.002>