

Dans un contexte marqué par la complexité organisationnelle, l'incertitude économique et la transformation rapide des modes de gouvernance, cet ouvrage propose une analyse originale et intégrée des hypo-groupes marocains, formes organisationnelles hybrides encore peu explorées dans la littérature scientifique. Situés à l'intersection entre gouvernance entrepreneuriale, structuration multi-filiales et coordination relationnelle, ces groupes constituent un laboratoire privilégié pour comprendre les nouvelles dynamiques de pilotage des organisations décentralisées dans les économies émergentes.

À travers une approche rigoureuse, à la fois théorique et empirique, l'ouvrage explore deux axes complémentaires. Le premier met en lumière le rôle structurant de la transformation digitale et de la confiance organisationnelle comme leviers majeurs de performance, de coordination stratégique et de cohésion inter-filiales. Il montre comment les technologies numériques et les mécanismes relationnels redéfinissent en profondeur les formes contemporaines de gouvernance.

Le second axe analyse les enjeux de gouvernance financière et d'autonomie décisionnelle, en révélant comment la taille, l'ancienneté des filiales et l'incertitude de l'environnement structurent les choix de centralisation et de délégation au sein des groupes.

En proposant une lecture systémique et contingente de la gouvernance, ce livre dépasse les approches fragmentées pour offrir une vision cohérente des équilibres entre contrôle stratégique, autonomie locale et performance durable. Destiné aux chercheurs, doctorants, étudiants en sciences de gestion, mais aussi aux dirigeants et décideurs, cet ouvrage constitue une référence pour comprendre et repenser la gouvernance des organisations hybrides dans les contextes émergents.



Hamza TAGHZOUTI est doctorant-chercheur en sciences de gestion à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra, auteur de plusieurs publications.

Abdellatif TAGHZOUTI est docteur en sciences de gestion de l'Université de Lille. Il est professeur titulaire à l'ENCG de Fès, spécialité - stratégie d'entreprise et management et auteur de plusieurs publications.

Les Hypo-Groupes Marocains à l'Épreuve de la Gouvernance Contemporaine

**Transformation Digitale, Confiance
Organisationnelle et Autonomie Décisionnelle**



Les Hypo-Groupes Marocains à l'Épreuve de la Gouvernance Contemporaine

**Transformation Digitale, Confiance
Organisationnelle et Autonomie Décisionnelle**

Hamza TAGHZOUTI
Abdellatif TAGHZOUTI

Les Hypo-Groupes Marocains à l'Épreuve de la Gouvernance Contemporaine

**Transformation Digitale, Confiance
Organisationnelle et Autonomie Décisionnelle**

ELIVA PRESS

ISBN: 978-99993-3-915-5

© Eliva Press Global Ltd. part of Eliva Press S.R.L., 2026

© Hamza TAGHZOUTI, Abdellatif TAGHZOUTI

Cover Design: Eliva Press

Cover Image: www.ingimage.com

Email: info@elivapress.com

Website: www.elivapress.com

This Eliva Press imprint is published by the registered company Eliva Press Global Ltd. part of Eliva Press S.R.L. Publishing Group

The registered company address is: Pope Hennessy Street Level 2, Hennessy Tower
Port Louis, Mauritius

Eliva Press S.R.L. Publishing Group legal address is: Bd. Cuza-Voda 1/4 of. 21,
Chisinau, Moldova, Europe

No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from Eliva Press. Any brand and product names mentioned in this book are subject to the trademark, brand, or patent protection and are trademarks of their respective owners. The use of brand names, trade names, product names, product descriptions, is in no way implies that such names may be regarded as unrestricted by trademark and brand protection laws and thus may be used by anyone. The opinions and views expressed are exclusively those of authors/contributors and in no way the editors or publisher is responsible.

All rights reserved.

**LES HYPO-GROUPES MAROCAINS A L'EPREUVE DE LA
GOUVERNANCE CONTEMPORAINE : transformation digitale, confiance
organisationnelle et autonomie décisionnelle**

Hamza TAGHZOUTI est doctorant-chercheur en sciences de gestion à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra, auteur de plusieurs publications.



Abdellatif TAGHZOUTI est docteur en sciences de gestion de l'Université de Lille. Il est professeur titulaire à l'ENCG de Fès, spécialité - stratégie d'entreprise et management et auteur de plusieurs publications.



Introduction

Dans un contexte économique marqué par la complexité organisationnelle, l'incertitude environnementale et l'intensification des dynamiques concurrentielles, les formes organisationnelles hybrides occupent une place croissante dans les économies émergentes. Parmi celles-ci, les hypo-groupes constituent une configuration spécifique, caractérisée par une structuration multi-filiales, une gouvernance entrepreneuriale centralisée autour du dirigeant-proprétaire et des mécanismes de coordination souvent fondés sur des logiques informelles, relationnelles et patrimoniales. Ces organisations se situent à l'intersection de plusieurs modèles de gouvernance, combinant centralisation stratégique, autonomie opérationnelle et contrôle relationnel, ce qui en fait un objet d'analyse particulièrement fécond pour les sciences de gestion.

Dans ce cadre, les transformations contemporaines liées à la digitalisation des organisations, à l'évolution des mécanismes de gouvernance et à la reconfiguration des modalités de prise de décision renouvellent profondément les logiques de pilotage des groupes décentralisés. La montée en puissance des technologies numériques, l'importance croissante des dispositifs de confiance organisationnelle et la redéfinition du rôle du dirigeant-proprétaire modifient en profondeur les équilibres entre contrôle, autonomie et performance. Parallèlement, les enjeux d'autonomie décisionnelle des filiales, de gouvernance financière et de coordination stratégique s'imposent comme des problématiques centrales dans la gestion des groupes multi-entités, en particulier dans les contextes institutionnels émergents caractérisés par des asymétries d'information, des incertitudes réglementaires et des environnements économiques instables.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent ouvrage, qui propose une analyse intégrée de la gouvernance des hypo-groupes marocains à travers deux axes complémentaires. L'objectif général est de comprendre comment les mécanismes contemporains de gouvernance - technologiques, relationnels, organisationnels et financiers - structurent la performance organisationnelle, la coordination inter-filiales et l'autonomie décisionnelle au sein de ces configurations organisationnelles spécifiques. L'ouvrage adopte une approche à la fois théorique et empirique, articulant les apports de la littérature en gouvernance, en management stratégique, en théorie organisationnelle et en entrepreneuriat managérial avec des analyses empiriques fondées sur des données de terrain.

Le premier chapitre s'intéresse à la transformation des mécanismes de gouvernance sous l'effet de la digitalisation, de la confiance organisationnelle et

du leadership du dirigeant-proprétaire. Il analyse la manière dont la transformation digitale redéfinit les modes de coordination, de contrôle et de pilotage stratégique dans les hypo-groupes marocains, en tant que levier structurant de performance organisationnelle. Ce chapitre met également en lumière le rôle central de la confiance organisationnelle comme mécanisme de gouvernance informel, substitut ou complément aux dispositifs bureaucratiques, ainsi que la place du leadership entrepreneurial dans l'orientation stratégique et la cohésion organisationnelle. L'ensemble est intégré dans un modèle conceptuel explicatif, testé empiriquement, permettant d'identifier les déterminants majeurs de la performance organisationnelle dans ces structures décentralisées.

Le second chapitre prolonge cette réflexion en se focalisant sur les enjeux de gouvernance financière et d'autonomie décisionnelle des filiales. Il analyse les déterminants structurels et contextuels de la délégation décisionnelle au sein des hypo-groupes, en mettant en évidence le rôle de la taille et de l'ancienneté des filiales, ainsi que l'influence de l'incertitude environnementale sur les choix de centralisation ou de décentralisation. Ce chapitre adopte une lecture contingente de la gouvernance, montrant que l'autonomie décisionnelle n'est ni uniforme ni automatique, mais résulte d'arbitrages stratégiques entre contrôle, risque, performance et adaptation locale. Il met ainsi en évidence la dimension financière et décisionnelle de la gouvernance comme prolongement naturel des mécanismes organisationnels et relationnels analysés dans le premier chapitre.

Pris dans leur ensemble, ces deux chapitres proposent une lecture intégrée de la gouvernance des hypo-groupes marocains, fondée sur l'articulation entre technologies numériques, mécanismes relationnels, structures de pouvoir, dispositifs financiers et dynamiques décisionnelles. L'ouvrage ambitionne ainsi de contribuer à une meilleure compréhension des formes contemporaines de gouvernance des organisations hybrides dans les économies émergentes, en dépassant les approches fragmentées pour proposer une vision systémique et cohérente des mécanismes de performance, de coordination et d'autonomie.

Sur le plan théorique, ce travail enrichit la littérature en sciences de gestion en proposant une conceptualisation originale de la gouvernance des hypo-groupes, à la croisée des théories de la gouvernance entrepreneuriale, de la confiance organisationnelle, de la contingence structurelle et de la transformation digitale. Sur le plan empirique, il apporte des données inédites sur un objet encore peu exploré dans la recherche académique. Sur le plan managérial, il offre des grilles de lecture opérationnelles permettant aux dirigeants-proprétaires et aux

responsables de filiales de repenser les modes de pilotage, de coordination et de délégation dans des contextes organisationnels complexes.

Ainsi, cet ouvrage s'inscrit dans une ambition double : comprendre les transformations contemporaines de la gouvernance dans les hypo-groupes marocains, et proposer des cadres d'analyse et d'action permettant d'accompagner leur performance durable, leur cohésion organisationnelle et leur capacité d'adaptation stratégique dans un environnement économique en mutation permanente.

e-version

Chapitre 1. Quand la transformation digitale redéfinit la gouvernance : un levier de performance pour les hypo-groupes marocains

section 1. Cadre conceptuel et théorique

1.1 Transformation digitale et gouvernance dans les organisations décentralisées

La transformation digitale renvoie à l'intégration stratégique des technologies numériques dans les processus organisationnels afin de favoriser la performance, l'innovation et la création de valeur (Bharadwaj et al., 2013 ; Ritter & Pedersen, 2020). Elle implique une reconfiguration profonde des structures, des activités et des modes de coordination, bien au-delà de la simple automatisation des tâches (Verhoef et al., 2021). En ce sens, la digitalisation contribue à renforcer la connectivité entre les acteurs, à améliorer la qualité des informations disponibles et à accélérer les prises de décision (Li et al., 2018).

Dans les organisations décentralisées, où les responsabilités décisionnelles sont dispersées, la transformation digitale constitue un levier essentiel pour réduire les asymétries d'information et soutenir la cohérence stratégique (Kane et al., 2015 ; Yeow et al., 2018). Les outils numériques facilitent le reporting en temps réel, la transparence des activités et la coordination entre les différents niveaux hiérarchiques, contribuant ainsi à limiter les coûts de supervision et les risques de comportements opportunistes (Eisenhardt, 1989).

Dans le contexte spécifique des hypo-groupes, dominés par une gouvernance entrepreneuriale et une structure multi-site flexible, la digitalisation permet au dirigeant-propriétaire de superviser efficacement les filiales sans recourir à des dispositifs de contrôle bureaucratiques (Carney, 2005 ; Ammari & Khlif, 2023). Elle permet un pilotage stratégique agile, tout en maintenant l'autonomie opérationnelle nécessaire à l'innovation locale. De plus, elle renforce la capacité d'apprentissage collectif et la réactivité face aux incertitudes environnementales, fréquentes dans les économies émergentes (Ly, 2022). En effet, la transformation digitale apparaît comme un déterminant majeur de la gouvernance et de la performance des hypo-groupes (Taghzouti et al, 2025).

1.2 Confiance organisationnelle et pilotage relationnel dans les hypo-groupes

La confiance organisationnelle se définit comme la conviction partagée que les acteurs adoptent un comportement fiable, honnête et orienté vers l'intérêt collectif (Mayer, Davis & Schoorman, 1995 ; Rousseau et al., 1998). Elle se construit à travers l'histoire des interactions et repose sur trois dimensions majeures : l'intégrité, la compétence et la bienveillance (Mayer et al., 1995). Dans la

littérature sur la gouvernance, la confiance apparaît comme un mécanisme alternatif ou complémentaire au contrôle formel, particulièrement utile lorsque les dispositifs bureaucratiques sont insuffisants ou trop coûteux (Ouchi, 1979 ; Das & Teng, 2001 ; Taghzouti et Taghzouti, 2025).

Dans les organisations décentralisées, la dispersion des responsabilités génère des asymétries d'information qui peuvent provoquer tensions et comportements opportunistes. La confiance devient alors un facteur clé permettant de limiter les risques d'agence, en renforçant la coopération, l'engagement et le partage d'informations (Eisenhardt, 1989 ; Six, 2007 ; El Qouri, A., & Taghzouti, A. (2019). Elle agit comme un facilitateur de coordination inter-organisationnelle réduisant ainsi la nécessité d'une surveillance excessive et favorisant la fluidité des interactions.

Dans les hypo-groupes, la proximité relationnelle entre le dirigeant-propriétaire et les responsables de filiales crée les conditions d'un pilotage relationnel fondé sur la loyauté et la réciprocité (Carney, 2005 ; Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011). Ce climat de confiance permet d'accroître l'autonomie décisionnelle tout en maintenant un alignement stratégique avec les objectifs globaux du groupe (Taghzouti et Taghzouti, 2025). En soutenant l'apprentissage organisationnel, l'initiative locale et la capacité d'adaptation à l'environnement, la confiance constitue une ressource stratégique en contexte d'incertitude ou d'insuffisance institutionnelle, comme c'est le cas dans de nombreuses économies émergentes (Acquaah, 2012 ; Arregle et al., 2019).

1.3 Leadership du dirigeant-propriétaire et orientation de la performance dans les hypo-groupes

Le leadership entrepreneurial se définit comme la capacité du dirigeant à orienter l'organisation vers l'innovation, la saisie d'opportunités et la création de valeur (Covin & Slevin, 1991 ; Ireland et al., 2003). Il repose sur des dimensions clés telles que la proactivité, la prise de risque, la vision stratégique et la capacité à influencer le comportement des collaborateurs (Kuratko, 2007 ; Gupta et al., 2004). Plusieurs travaux ont montré que ce type de leadership constitue un levier essentiel de performance dans les organisations en croissance, en particulier dans les environnements incertains (Ensley et al., 2006).

Dans les structures décentralisées, la dispersion des responsabilités opérationnelles nécessite un mécanisme de coordination solide. En l'absence d'une bureaucratie lourde ou de systèmes formalisés de gouvernance, le leader entrepreneurial assure l'alignement stratégique et la cohésion organisationnelle (Yukl, 2013 ; Morgeson et al., 2010). Son influence informelle agit comme un

substitut au contrôle formel en réduisant les asymétries d'information, l'opportunisme et les risques d'incohérence décisionnelle entre les unités (Ouchi, 1979 ; Eisenhardt, 1989).

La pertinence de ce leadership est encore plus marquée dans le contexte des hypo-groupes. Dans ces configurations hybrides dominées par un propriétaire-dirigeant, celui-ci est souvent à l'origine du projet entrepreneurial et demeure le principal détenteur du capital et du pouvoir décisionnel (Gersick et al., 1997 ; Chrisman et al., 2012). Sa proximité avec les responsables de filiales favorise l'instauration d'une confiance relationnelle, d'une loyauté organisationnelle et d'une culture de coopération (Bammens et al., 2011). Dans des environnements institutionnels contraints, comme c'est le cas des économies émergentes, sa capacité à arbitrer rapidement, mobiliser les réseaux externes et sécuriser les ressources stratégiques constitue une source de résilience et de performance (Carney, 2005 ; Acquaaah, 2012).

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 et la transformation digitale dans les entreprises en croissance (Ouchi, 1979 ; Shleifer & Vishny, 1989 ; Goold & Campbell, 2002 ; Kane, Palmer & Phillips, 2015 ; Depoers et al., 2020), nous proposons un modèle conceptuel qui examine l'influence de trois leviers de gouvernance sur la performance organisationnelle des filiales appartenant à des hypo-groupes.

Ce modèle considère que la performance organisationnelle est déterminée par :

- La transformation digitale au sein du groupe,
- La confiance organisationnelle caractérisant les relations hiérarchiques,
- Le leadership entrepreneurial exercé par le dirigeant-propriétaire.

Conformément à la littérature récente sur la gouvernance hybride et les organisations décentralisées (Ammari & Khlif, 2023 ; Chatjuthamard et al., 2024), nous postulons que la transformation digitale permet d'améliorer la coordination multi-sites, le suivi des performances et la réactivité opérationnelle. Par ailleurs, la confiance organisationnelle, en réduisant les coûts de surveillance et en renforçant la coopération, constitue un mécanisme relationnel favorable à la performance des filiales (Smith et al., 2021). Enfin, le leadership entrepreneurial du dirigeant-propriétaire apparaît comme un facteur déterminant de l'orientation stratégique et de la mobilisation des équipes dans les contextes incertains où opèrent les hypo-groupes (Taghzouti et al., 2026).

Compte tenu de la littérature examinée, nous soutenons les hypothèses suivantes :

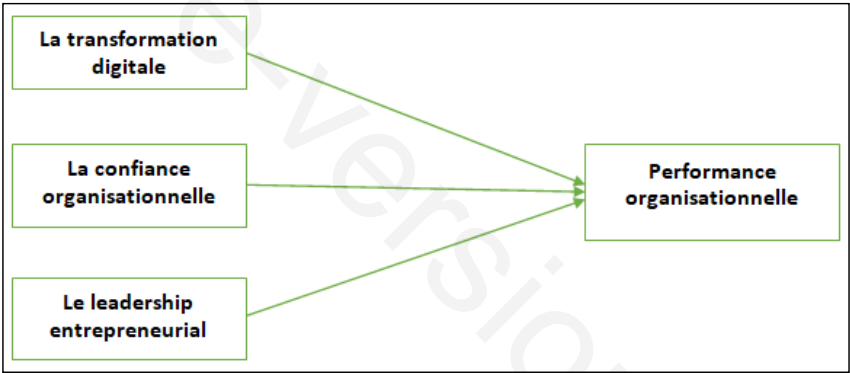
Hypothèse (H1) : la transformation digitale a un effet positif sur la performance organisationnelle des hypo-groupes.

Hypothèse (H2) : la confiance organisationnelle favorise la performance organisationnelle des hypo-groupes.

Hypothèse (H3) : le leadership entrepreneurial du dirigeant-proprétaire influence positivement la performance organisationnelle des hypo-groupes.

Ainsi, le modèle conceptuel proposé synthétise l’architecture explicative de la gouvernance dans les hypo-groupes en mettant en évidence le rôle conjoint des technologies numériques, des mécanismes relationnels et du pilotage entrepreneurial dans l’amélioration de la performance.

FIGURE 1. MODELE DE RECHERCHE



Source : élaboré par les auteurs

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

2.1 Méthodologie et échantillon de l'étude

Dans le cadre de cette recherche, une méthodologie quantitative fondée sur une démarche hypothético-déductive a été mobilisée afin de tester empiriquement les hypothèses formulées à partir du modèle conceptuel proposé. Le choix de cette démarche s'inscrit dans la continuité des travaux antérieurs en gouvernance et en performance organisationnelle, qui privilégient une approche explicative pour analyser les relations causales entre variables organisationnelles et managériales. Le cadre théorique mobilisé repose principalement sur la théorie de la gouvernance patrimoniale, la théorie de la confiance organisationnelle et les apports relatifs au leadership entrepreneurial, jugés particulièrement pertinents pour appréhender les spécificités des hypo-groupes marocains, caractérisés par une forte centralisation du pouvoir décisionnel autour du dirigeant-proprétaire et par la prédominance de mécanismes relationnels et informels de coordination.

Les données empiriques ont été recueillies auprès de dirigeants-proprétaires d'hypo-groupes marocains, considérés comme les acteurs les plus à même d'évaluer simultanément les pratiques de gouvernance, le degré de digitalisation, les relations de confiance et la performance organisationnelle globale de leurs structures. La population cible de l'étude est constituée de l'ensemble des dirigeants-proprétaires d'hypo-groupes opérant dans différents secteurs d'activité au Maroc. La taille de l'échantillon, composée de 76 répondants, résulte d'un processus de sélection raisonné tenant compte des contraintes d'accès au terrain, de la rareté statistique de ces structures et des standards méthodologiques admis pour les analyses multivariées en sciences de gestion, ce qui rend cet échantillon acceptable et exploitable pour les objectifs explicatifs de la recherche, sans prétendre à une représentativité statistique exhaustive de la population totale. L'enquête a été menée à l'aide d'un questionnaire structuré, élaboré à partir d'échelles de mesure issues de la littérature existante et adaptées au contexte des hypo-groupes, puis soumis à une phase de pré-test auprès de professionnels afin de garantir la clarté, la cohérence et la validité apparente des items. Les réponses ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (« Absolument pas d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »), permettant d'apprécier les perceptions des répondants concernant la transformation digitale, la confiance organisationnelle, le leadership entrepreneurial du dirigeant-proprétaire et la performance organisationnelle.

Sur le plan analytique, le recours à un modèle économétrique de régression linéaire multiple a été retenu en raison de sa pertinence pour examiner simultanément l’effet de plusieurs variables explicatives sur une variable dépendante continue, en l’occurrence la performance organisationnelle. Ce choix est également justifié par la structure du modèle conceptuel, la nature métrique des variables et la taille de l’échantillon, rendant cette méthode adaptée et robuste pour les objectifs de l’étude. Le test ANOVA associé au modèle de régression a été mobilisé afin d’évaluer la significativité globale du modèle, en vérifiant si l’ensemble des variables explicatives contribue de manière statistiquement significative à l’explication de la performance organisationnelle, conformément aux pratiques méthodologiques recommandées dans la littérature.

La phase de collecte des données s’est déroulée sur une période allant de la mi-janvier 2025 à la fin mai 2025, couvrant un intervalle temporel suffisant pour assurer la diversité des profils interrogés en termes de secteurs d’activité, de taille des structures et d’expérience managériale des dirigeants, et ainsi renforcer la fiabilité et la pertinence des résultats empiriques obtenus.

2.2 Echelles de mesure

➤ **La variable « transformation digitale »**

Pour l’opérationnalisation de cette variable, nous nous appuyons sur les travaux conceptuels autour de la transformation numérique dans les organisations (Bharadwaj et al., 2013 ; Kane et al., 2015 ; Li et al., 2018 ; El Gadrouri (2023) ; Verhoef et al., 2021), complétés par des contributions portant sur la digitalisation et le pilotage organisationnel dans les structures multi-unités (Yeow et al., 2018 ; Ly, 2022 ; Mouhassabi & Marso (2025)). Sur la base de la littérature, six items ont été retenus (Tableau 1).

Tableau 1. Des mesures relatives à la variable « transformation digitale »		
Code	Items	Références
TD1	Les systèmes numériques facilitent la circulation rapide des informations entre le siège et les filiales.	Bharadwaj et al. (2013) ; Li et al. (2018) Kane et al. (2015) ; Verhoef et al. (2021) Yeow et al. (2018) ; Ly (2022) Ritter & Pedersen (2020) Eisenhardt (1989) ; Li et al. (2018) Verhoef et al. (2021)
TD2	Les outils digitaux permettent de suivre en temps réel la performance des filiales.	
TD3	Les technologies numériques renforcent la transparence des activités dans le groupe.	
TD4	La digitalisation améliore la coordination entre le siège et les filiales.	
TD5	La digitalisation permet de réduire les asymétries d’information.	
TD6	Les filiales utilisent des outils digitaux pour optimiser leurs processus opérationnels.	

Source : élaboré par les auteurs

➤ **La variable « Confiance Organisationnelle »**

La confiance organisationnelle est mesurée sur la base des travaux fondateurs de Mayer, Davis & Schoorman (1995) et Rousseau et al. (1998), ainsi que des recherches sur la confiance et le contrôle dans les organisations décentralisées (Ouchi, 1979 ; Six, 2007 ; Bammens et al., 2011 ; Arregle et al., 2019). Elle reflète la perception de fiabilité, de compétence et de loyauté des responsables de filiales envers la direction centrale (tableau 2).

Tableau 2. Des mesures relatives à la confiance organisationnelle

Code	Items	Références
CO1	La direction centrale fait confiance aux responsables de filiales dans les prises de décision.	Mayer et al. (1995) ; Rousseau et al. (1998) Six (2007) ; Arregle et al. (2019) Ouchi (1979) Mayer et al. (1995) Bammens et al. (2011) Arregle et al. (2019)
CO2	La direction générale partage les informations stratégiques avec les filiales.	
CO3	Le pilotage des filiales repose davantage sur la coopération que sur la surveillance.	
CO4	Les responsables de filiales se sentent en sécurité pour prendre des initiatives.	
CO5	Les relations entre le siège et les filiales sont basées sur la loyauté et le respect mutuel.	
CO6	La direction centrale considère les responsables de filiales comme des partenaires fiables.	

Source : élaboré par les auteurs

➤ **La variable « Leadership Entrepreneurial »**

Cette variable est opérationnalisée à partir des travaux sur le leadership entrepreneurial et la gouvernance entrepreneuriale (Covin & Slevin, 1991 ; Kuratko, 2007 ; Gupta et al., 2004 ; Ensley et al., 2006 ; Carney, 2005). Six items ont été retenus pour la mesurer, comme présenté dans le tableau 3.

Tableau 3. Des mesures relatives au leadership entrepreneurial

Code	Items	Références
LE1	Le dirigeant-proprétaire a une vision claire du développement du groupe.	Covin & Slevin (1991) ; Kuratko (2007) Gupta et al. (2004) Ensley et al. (2006) Carney (2005) Ensley et al. (2006) Kuratko (2007)
LE2	Il encourage la prise d'initiative au niveau des filiales.	
LE3	Il soutient les projets innovants proposés par les filiales.	
LE4	Il entretient des relations étroites et régulières avec les responsables de filiales.	
LE5	Il motive les responsables en leur donnant confiance dans leurs responsabilités.	
LE6	Il prend des décisions rapides face aux opportunités ou menaces du marché.	

Source : élaboré par les auteurs

➤ La variable « Performance Organisationnelle »

La performance organisationnelle est une notion multidimensionnelle, intégrant à la fois des résultats économiques, organisationnels et stratégiques (Venkatraman & Ramanujam, 1986 ; Aliouat et Taghzouti, 2007, 2009 ; Richard et al., 2009). Dans les groupes décentralisés, elle reflète la capacité des filiales à atteindre les objectifs fixés tout en contribuant à la cohérence globale et à la compétitivité du groupe (Goold & Campbell, 2002). Cinq items ont été retenus pour opérationnaliser cette variable (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) Ouchi (1979) ; Simons (1995) Bartlett & Ghoshal (1989) ; Mintzberg (2019) Shleifer & Vishny (1989) ; Depoers et al. (2020) Goold & Campbell (2002) ; Ammari & Khlif (2023)
PO2	La qualité du contrôle et de la supervision	
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 : élaboré par les auteurs

2.3 Analyse des résultats

2.3.1. Statistique factorielle exploratoire des variables

Une phase exploratoire de vérification de la validité et de la fiabilité des facteurs a été menée afin de garantir la qualité des mesures avant le test des hypothèses. L'exploitation des données à l'aide du logiciel SPSS version 26 a permis d'apprécier la cohérence interne des items retenus et leur adéquation avec les construits théoriques du modèle. Le tableau ci-après présente la synthèse des échelles de mesure, après confirmation de la robustesse statistique des items.

Tableau 5. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables

Variables	Items codifiés	Décision	Alpha de Cronbach
Transformation digitale	TD1	Retenu	0,821
	TD2	Retenu	
	TD3	Retenu	
	TD4	Retenu	
	TD5	Retenu	
	TD6	Retenu	
Confiance Organisationnelle	CO1	Retenu	0,876
	CO2	Retenu	
	CO3	Retenu	
	CO4	Retenu	

	CO5	Retenu	
	CO6	Retenu	
Leadership Entrepreneurial	LE1	Retenu	0,867
	LE2	Retenu	
	LE3	Retenu	
	LE4	Retenu	
	LE5	Retenu	
	LE6	Retenu	
Performance Organisationnelle	PO1	Retenu	0,825
	PO2	Retenu	
	PO3	Retenu	
	PO4	Retenu	
	PO5	Retenu	

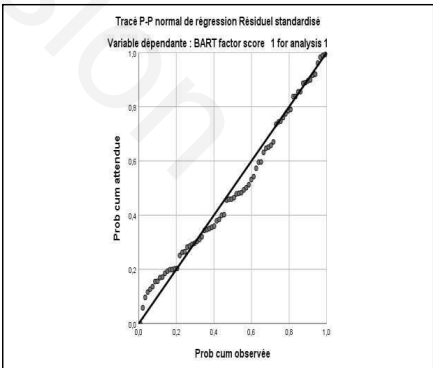
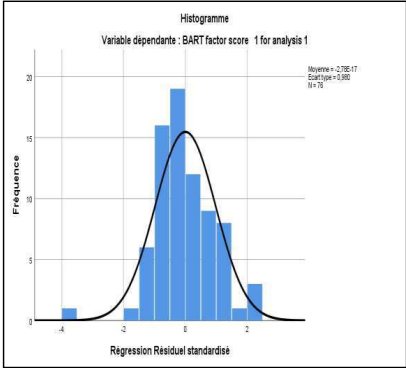
Source : Résultats générés à l'aide de SPSS V26

2.3.2. Analyse des résidus

La distribution des résidus standardisés suit une forme normale, comme l’illustre l’histogramme (Figure 2). Par ailleurs, le graphique des résidus standardisés en fonction des valeurs prédites (Figure 3) montre une bonne concordance entre les valeurs observées et estimées, indiquant l’absence d’anomalies majeures. Aucun signe d’hétéroscédasticité n’a été relevé, attestant ainsi la robustesse du modèle de régression.

Figure 2. Histogramme des résidus standardisés

Figure 3. Nuage des points des résidus standardisés



2.3.3. Indépendance des erreurs

Le test de Durbin-Watson a été mobilisé afin d’évaluer l’indépendance des résidus. Le résultat obtenu ($DW = 2,127$), présenté dans le tableau 6, se situe dans la plage acceptable [1 ; 3], indiquant que les erreurs ne présentent pas d’autocorrélation significative.

Tableau 6. Coefficients de la significativité du modèle

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,823^a	,677	,663	,58037530	2,127
a. Prédicteurs : (Constante), f factor score 1 for analysis 1, BART factor score 1 for analysis 1, BART factor score 1 for analysis 1					
b. Variable dépendante : BART factor score 1 for analysis 1					

Source : Résultats générés à l'aide de SPSS V26

2.3.4. Evaluation de la qualité globale du modèle des variables explicatives

Comme le montre le tableau ci-après, la statistique F issue du test ANOVA ($F = 50,220$; $p < 0,05$) confirme que le modèle proposé est globalement significatif. Cette significativité soutient la pertinence de la combinaison des variables explicatives retenues pour interpréter les variations observées de la performance organisationnelle.

Tableau 7. Indices de régression du modèle ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50,748	3	16,916	50,220	,000^b
	Test de Student	24,252	72	,337		
	Total	75,000	75			
a. Variable dépendante : BART factor score 1 for analysis 1						
b. Prédicteurs : (Constante), BART factor score 1 for analysis 1, BART factor score 1 for analysis 1, BART factor score 1 for analysis 1						

Source : Résultats générés à l'aide de SPSS V26

Les résultats de la régression multiple montrent que l'ensemble des variables explicatives retenues permet d'expliquer 66,30% de la variance de la performance organisationnelle (R^2 ajustée = 0,663). Ce pourcentage élevé témoigne d'un pouvoir prédictif solide du modèle, mettant en évidence sa capacité à rendre compte des principaux déterminants de la variable étudiée. Dès lors, l'ajustement du modèle aux données empiriques peut être considéré comme satisfaisant, ce qui autorise la poursuite de l'analyse afin de tester nos hypothèses de recherche.

2.3.5. 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

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-4,824E-17	,067		,000	1,000		
	BART factor score for CO	,238	,091	,238	2,606	,011	,537	1,862
	BART factor score for TD	,582	,087	,582	6,711	,000	,597	1,674
	BART factor score for LE	,114	,088	,114	1,294	,200	,581	1,720
a. Variable dépendante : BART factor score 1 for analysis 1								

Source : Résultats générés à l'aide de SPSS V26

L'analyse des coefficients de régression permet d'évaluer la contribution spécifique de chaque variable indépendante à la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains. Le tableau des coefficients montre que les valeurs de tolérance sont toutes supérieures à 0,5 et que les indices de VIF demeurent inférieurs à 2, ce qui exclut tout risque de colinéarité entre les variables explicatives.

Les résultats indiquent que la transformation digitale exerce un effet positif et hautement significatif sur la performance organisationnelle ($\beta = 0,582$; $t = 6,711$; $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$).

La confiance organisationnelle présente également un effet positif et significatif ($\beta = 0,238$; $t = 2,606$; $p = 0,011 < 0,05$), sur la performance organisationnelle des hypo-groupes.

Le leadership entrepreneurial, bien que positif, ne se révèle pas statistiquement significatif ($\beta = 0,114$; $t = 1,294$; $p = 0,200 > 0,05$). Cette absence de relation significative peut s'expliquer par la nature centralisée du pouvoir décisionnel dans les hypo-groupes, où l'impact du leadership individuel est atténué par des mécanismes structurels et stratégiques plus contraignants (Taghzouti et Taghzouti, 2025).

En effet, nous en déduisons que l'hypothèse :

- **H1** stipulant que la transformation digitale a un effet positif sur la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains **est acceptée**.

- **H2** postulant que la confiance organisationnelle favorise la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains est **acceptée**.
- **H3** stipulant que le leadership entrepreneurial du dirigeant-proprétaire influence positivement la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains est **rejetée**.

2.4 Interprétation et discussion des résultats

Cette partie est dédiée à l'interprétation et à la discussion des résultats en les reliant à la littérature, afin d'en extraire les apports théoriques et les implications managériales.

- Effet de la transformation digitale exercé par la direction générale sur la performance organisationnelle des filiales

Les résultats obtenus indiquent que la transformation digitale exerce un effet positif et hautement significatif sur la performance organisationnelle des filiales au sein des hypo-groupes marocains ($\beta = 0,582$; $t = 6,711$; $p = 0,001 < 0,05$). Ce résultat met en évidence le rôle déterminant de la digitalisation dans l'amélioration de la coordination, de la transparence informationnelle et de la réactivité décisionnelle au sein des structures décentralisées. Ce constat s'inscrit dans une dynamique largement observée par la littérature antérieure, qui associe la digitalisation à une amélioration significative des performances organisationnelles dans des contextes organisationnels complexes et multi-entités. Ces résultats corroborent les conclusions de Bharadwaj et al. (2013) et de Verhoef et al. (2021), qui soutiennent que l'intégration des technologies numériques dans les processus organisationnels favorise la productivité et l'efficacité globale des entreprises. En renforçant la capacité du siège à superviser les activités à distance et à accéder à des informations actualisées en temps réel, la transformation digitale contribue à réduire les asymétries informationnelles et à accélérer la prise de décision stratégique (Li et al., 2018 ; Kalika et al., 2021). Ainsi, les résultats empiriques obtenus confirment, dans le contexte spécifique des hypo-groupes marocains, la validité des mécanismes mis en évidence par ces travaux antérieurs. Dans le contexte particulier des hypo-groupes marocains, caractérisés par une structure multi-sites et un contrôle partiellement informel, la digitalisation constitue un levier stratégique majeur permettant de concilier autonomie locale et cohérence globale. Cette observation rejoint directement les résultats de Kane et al. (2015), qui affirment que les outils numériques facilitent le partage de données stratégiques, optimisent le reporting et soutiennent les mécanismes de pilotage à distance. La transformation digitale apparaît également comme un facteur d'innovation organisationnelle, favorisant la révision des routines internes et

l'adaptation continue aux environnements concurrentiels. À cet égard, nos résultats prolongent ceux de Ritter et Pedersen (2020), selon lesquels l'intégration des technologies numériques stimule la flexibilité opérationnelle et renforce la capacité d'apprentissage des organisations.

Par ailleurs, la digitalisation contribue à la professionnalisation des relations entre le siège et les filiales, en encadrant les pratiques de gestion et en limitant les comportements opportunistes liés à la détention d'informations locales (Dupont et al., 2022). Cette interprétation est cohérente avec les postulats de la théorie de l'agence, tels que formulés par Eisenhardt (1989), selon lesquels la maîtrise et la circulation de l'information constituent des leviers essentiels de réduction des coûts d'agence et d'amélioration de la performance contractuelle. Les résultats obtenus viennent ainsi apporter une validation empirique supplémentaire de ces principes dans le cadre spécifique des hypo-groupes.

Dans des environnements caractérisés par l'instabilité économique et la complexité opérationnelle, la digitalisation apparaît non seulement comme un outil de contrôle et de pilotage, mais également comme un moteur d'agilité stratégique et de création de valeur durable (Lemoine & Durand, 2021). Les résultats de cette étude convergent avec ces travaux en montrant que la digitalisation joue un rôle structurant dans la performance organisationnelle des filiales, ce qui suggère que les dirigeants d'hypo-groupes gagneraient à intensifier leurs investissements dans les infrastructures et compétences numériques afin de renforcer la connectivité, la transparence et la réactivité de leurs structures décentralisées.

- Effet de la confiance organisationnelle sur la performance des hypo-groupes

Les résultats de l'étude montrent que la confiance organisationnelle exerce un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains ($\beta = 0,238$; $t = 2,606$; $p = 0,011$). Ce résultat met en évidence le rôle structurant de la confiance dans le fonctionnement des organisations hybrides, où la cohésion interne et l'engagement collectif constituent des leviers essentiels de performance (Aliouat et Taghzouti, 2007 ; Aliouat et Taghzouti, 2009). Ce constat s'inscrit dans une continuité claire avec les résultats des recherches antérieures qui reconnaissent la confiance comme un déterminant central de la performance organisationnelle, en particulier dans les structures faiblement bureaucratisées.

Ces résultats confirment les travaux fondateurs de Mayer, Davis et Schoorman (1995) et de Rousseau et al. (1998), qui définissent la confiance comme un mécanisme fondamental de coopération et de réduction de l'incertitude. En

facilitant la circulation de l'information et la coordination entre le siège et les filiales, la confiance réduit les risques liés aux divergences d'intérêts et favorise la fluidité des processus décisionnels. À cet égard, les résultats empiriques obtenus prolongent et valident ces apports théoriques dans le contexte spécifique des hypo-groupes marocains. Ces résultats rejoignent également les insights de Ouchi (1979) et de Das et Teng (2001), selon lesquelles la confiance constitue un substitut efficace aux dispositifs formels de contrôle, particulièrement dans les structures caractérisées par une complexité organisationnelle élevée. Ils confirment ainsi la pertinence des mécanismes de gouvernance informels largement documentés dans la littérature organisationnelle.

Dans le contexte spécifique des hypo-groupes marocains, la gouvernance repose en grande partie sur la proximité relationnelle entre le dirigeant-proprétaire et les responsables de filiales (Taghzouti et Taghzouti, 2025). Cette proximité favorise un mode de pilotage managérial fondé sur la loyauté, la crédibilité et le respect mutuel, éléments qui renforcent la motivation et la responsabilisation des cadres locaux. Ce résultat rejoint directement les conclusions de Carney (2005) et de Bammens, Voordeckers et Van Gils (2011), pour qui la confiance représente une ressource stratégique permettant de réduire les coûts de surveillance et de renforcer la cohésion interne dans les organisations familiales et décentralisées. Les résultats de cette étude confirment ainsi la robustesse de ces travaux dans un contexte institutionnel émergent.

Au-delà de sa dimension relationnelle, la confiance contribue également au développement des capacités d'apprentissage organisationnel et à une meilleure réactivité face aux opportunités du marché. Dans des contextes institutionnels instables, comme ceux des économies émergentes, cette capacité d'adaptation représente un atout majeur pour la résilience et la compétitivité (Acquaah, 2012 ; Arregle et al., 2019). Les résultats obtenus convergent avec ces travaux en montrant que la confiance organisationnelle renforce simultanément la performance et la capacité d'adaptation stratégique des hypo-groupes marocains. Dans les hypo-groupes marocains, la confiance permet ainsi aux filiales d'exercer une autonomie maîtrisée, favorisant l'innovation locale tout en maintenant un alignement stratégique avec la direction centrale.

De ce fait, les conclusions des travaux antérieurs consolident la véracité de l'hypothèse H2 et démontrent que la confiance organisationnelle constitue un facteur déterminant de la performance. Les résultats empiriques de cette recherche viennent ainsi confirmer et enrichir les apports de la littérature existante, en montrant que la confiance agit comme un mécanisme de gouvernance informel,

substitut efficace à la bureaucratie, en favorisant la coopération inter-unités, la fluidité des échanges et la cohésion stratégique. Dans le cadre des hypo-groupes marocains, elle apparaît ainsi comme un pilier essentiel de la gouvernance entrepreneuriale permettant de concilier contrôle, autonomie et création de valeur collective (Taghzouti et Taghzouti, 2025).

- Effet du leadership entrepreneurial du dirigeant-proprétaire sur la performance organisationnelle des hypo-groupes.

Les résultats de l'analyse montrent que le leadership entrepreneurial du dirigeant-proprétaire, bien que positivement corrélé à la performance organisationnelle, ne présente pas de relation statistiquement significative ($\beta = 0,114$; $t = 1,294$; $p = 0,200$). Cette absence de signification indique que, dans le contexte des hypo-groupes marocains, le leadership entrepreneurial n'exerce pas une influence déterminante sur la performance des filiales. Ce résultat s'écarte partiellement des conclusions dominantes de la littérature sur l'entrepreneuriat managérial, tout en apportant un éclairage contextuel important sur les limites de l'effet du leadership dans certaines configurations organisationnelles.

Cette constatation peut s'expliquer par la structure fortement centralisée du pouvoir décisionnel propre aux hypo-groupes, où le dirigeant-proprétaire conserve le contrôle stratégique global. Dans un tel cadre, l'impact du leadership individuel tend à être dilué par la prédominance de mécanismes formels, notamment ceux liés au contrôle stratégique et à la gouvernance centralisée. Le rôle du dirigeant, bien qu'important sur le plan symbolique et culturel, se traduit moins par un effet direct sur la performance que par une influence indirecte à travers la coordination et la supervision des filiales. Cette lecture rejoint les travaux qui soulignent que l'efficacité du leadership dépend fortement du contexte structurel et des modalités de délégation en vigueur au sein de l'organisation.

Ce résultat nuance les conclusions de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989), qui mettent en avant l'influence positive du leadership entrepreneurial sur la performance organisationnelle. Il suggère que les relations établies par ces travaux ne sont pas universelles, mais conditionnelles à la configuration organisationnelle et au degré d'autonomie accordé aux unités opérationnelles. Dans le cas des hypo-groupes marocains, cette influence semble conditionnée par la structure de gouvernance et les degrés d'autonomie laissés aux responsables de filiales. Autrement dit, le leadership entrepreneurial ne produit pleinement ses effets que lorsqu'il s'exerce dans un environnement organisationnel offrant une marge de manœuvre suffisante à la prise d'initiative locale.

Cette interprétation rejoint partiellement les affirmations de Ensley et al. (2006) et Nordqvist et al. (2014), en ce sens que le leadership visionnaire conserve un rôle mobilisateur, mais son effet sur la performance reste indirect et médiatisé par d'autres variables, telles que la confiance organisationnelle ou le contrôle stratégique. Les résultats obtenus confirment ainsi les approches contingentes du leadership, qui insistent sur le rôle des variables médiatrices et modératrices dans la relation leadership-performance.

En effet, les résultats invitent à relativiser l'impact direct du leadership entrepreneurial dans le contexte des hypo-groupes marocains. La performance organisationnelle pourrait découler moins du style personnel du dirigeant que de la qualité de l'articulation entre leadership, mécanismes de gouvernance et outils de pilotage stratégique. Cette conclusion est cohérente avec les travaux récents en gouvernance entrepreneuriale, qui privilégient une lecture systémique et intégrée de la performance organisationnelle. Le leadership conserve donc une valeur intégrative et symbolique, mais son influence effective pourrait dépendre d'autres facteurs comme la configuration structurelle ou le degré de décentralisation décisionnelle.

Conclusion, portée théorique, implications managériales, limites et perspectives

Cette étude a pour objectif d'examiner dans quelle mesure la transformation digitale, la confiance organisationnelle et le leadership entrepreneurial du dirigeant-proprétaire influencent la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains. En s'appuyant sur une démarche hypothético-déductive et sur une enquête menée auprès de 76 dirigeants-proprétaires, les résultats obtenus confirment la pertinence du modèle conceptuel proposé et apportent des réponses satisfaisantes à la problématique traitée. Au-delà de cette validation empirique, cette recherche se distingue par sa capacité à éclairer un objet encore peu exploré dans la littérature, à savoir la performance organisationnelle des hypo-groupes en contexte émergent.

Les analyses empiriques montrent que la transformation digitale exerce un effet positif et hautement significatif sur la performance organisationnelle. Ce résultat confirme le rôle déterminant de la digitalisation dans la création de valeur, en renforçant la coordination inter-filiales, la réactivité et la transparence informationnelle. Il apporte ainsi une contribution originale en montrant que la digitalisation constitue, dans les hypo-groupes, un levier structurant de gouvernance et non un simple outil technologique. De même, la confiance organisationnelle présente un effet positif et significatif sur la performance, soulignant son importance dans la cohésion hiérarchique, la fluidité de la communication et la réduction des comportements opportunistes. Ce résultat enrichit la littérature en gouvernance entrepreneuriale en confirmant empiriquement le rôle central des mécanismes relationnels dans des structures faiblement bureaucratisées. En revanche, le leadership entrepreneurial du dirigeant-proprétaire, bien qu'ayant un effet positif, ne s'avère pas statistiquement significatif, suggérant que son influence sur la performance est atténuée par la centralisation du pouvoir décisionnel et la prépondérance des mécanismes structurels de gouvernance. Cette absence de significativité constitue en elle-même une valeur ajoutée théorique, en nuancant les résultats dominants de la littérature et en soulignant le caractère contingent de l'effet du leadership entrepreneurial.

Ces résultats mettent en lumière la nécessité d'un équilibre entre les leviers technologiques et relationnels pour assurer la performance organisationnelle dans le contexte hybride des hypo-groupes. La digitalisation et la confiance apparaissent comme des piliers de la performance, tandis que le leadership du dirigeant, bien que symboliquement fort, ne produit ses effets qu'à travers la

qualité des relations et des dispositifs de coordination qu'il instaure. Cette articulation offre une lecture intégrative de la gouvernance des hypo-groupes, mettant en évidence l'interdépendance entre outils numériques, mécanismes relationnels et structures de pouvoir.

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature sur la gouvernance des organisations hybrides dans les économies émergentes, en intégrant dans un même modèle explicatif la digitalisation, la confiance et le leadership entrepreneurial. Elle contribue à dépasser les approches fragmentées en proposant une vision systémique de la performance organisationnelle au sein des hypo-groupes. Sur le plan méthodologique, elle mobilise une approche empirique permettant d'opérationnaliser des concepts encore peu explorés dans le contexte spécifique des hypo-groupes. Cette démarche offre un cadre d'analyse transférable à d'autres contextes organisationnels similaires. Sur le plan managérial, elle met en évidence la nécessité, pour les dirigeants-propriétaires, de consolider les dispositifs numériques, d'entretenir un climat de confiance durable et de promouvoir un leadership plus participatif, orienté vers l'innovation et la délégation encadrée. Ces implications pratiques fournissent des orientations concrètes pour améliorer la performance et la gouvernance des structures décentralisées.

Cependant, cette étude n'est pas exempte de limites. La taille restreinte de l'échantillon, centrée sur les hypo-groupes marocains, limite la généralisation des résultats. De plus, l'évaluation perceptuelle de la performance peut comporter un biais subjectif. Enfin, la nature transversale de l'analyse ne permet pas de capter l'évolution des mécanismes de gouvernance dans le temps. Ces limites, loin de remettre en cause les apports de la recherche, ouvrent des perspectives de recherche prometteuses. Des études comparatives entre pays émergents permettraient de mieux comprendre l'influence des contextes institutionnels sur la gouvernance des hypo-groupes. Une extension du modèle à d'autres configurations organisationnelles renforcerait sa portée explicative. Une approche longitudinale offrirait un regard dynamique sur la transformation digitale et son impact sur la performance organisationnelle. Par ailleurs, l'intégration de mesures objectives (financières, opérationnelles ou stratégiques) viendrait renforcer la robustesse des conclusions. Enfin, l'exploration de nouveaux antécédents, tels que la culture organisationnelle, la maturité digitale ou les compétences managériales et la capacité à bien utiliser et exploiter les outils numériques, pourrait enrichir la compréhension du modèle de performance dans ces structures hybrides.

Ainsi, cette recherche met en évidence l'importance d'un pilotage intégratif et équilibré pour garantir la performance durable des hypo-groupes marocains. Elle souligne que la combinaison d'une digitalisation performante et d'un climat de confiance structurant constitue la clé d'une gouvernance efficace pour la réalisation de la performance organisationnelle des hypo-groupes marocains. En effet, cette étude appelle à repenser la gouvernance des hypo-groupes autour d'une logique d'intégration entre technologies, relations et structures de pouvoir, ouvrant la voie à de futures recherches sur la transformation des organisations hybrides en contexte émergent.

Chapitre 2. Gouvernance financière et autonomie décisionnelle : Une analyse des filiales des hypo-groupes marocains

section 1. Revue de littérature et développement des hypothèses

1.1 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.

1.1.1 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).

1.1.2 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. 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.

1.2 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.

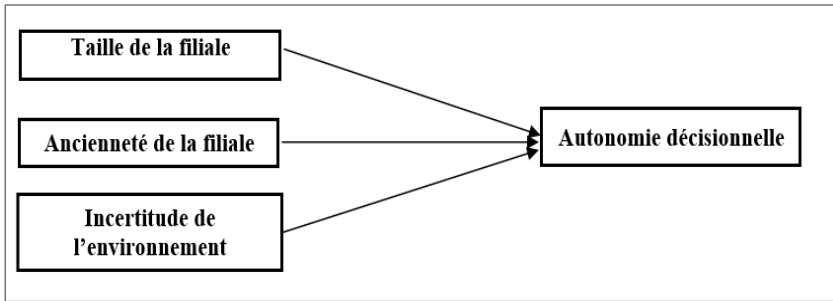
H3. L'incertitude de l'environnement est négativement associée au niveau d'autonomie décisionnelle accordé à la filiale.

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.

1.3 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 4. Modèle conceptuel de la recherche



section 2. Etude empirique

2.1 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.

2.2 Terrain et données de l'étude

L'étude empirique s'appuie sur un terrain constitué d'un échantillon de 246 dirigeants de filiales appartenant à des hypo-groupes marocains. La collecte des données s'est déroulée entre la mi-décembre 2024 et la fin juillet 2025, une période suffisamment longue pour assurer la diversité des profils et renforcer la fiabilité des informations obtenues.

Les données recueillies sont jugées représentatives et exemptes de biais de sélection, dans la mesure où elles proviennent de responsables issus de secteurs d'activité variés, de filiales de tailles différentes et appartenant à des tranches d'âge hétérogènes. Cette diversité démographique contribue également à réduire les risques de biais géographique, indiquant que l'échantillon retenu est pertinent et approprié pour les objectifs de la recherche.

L'enquête a été administrée au moyen d'un questionnaire structuré reposant sur une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 (« Absolument pas d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). Cet instrument permet de mesurer l'autonomie décisionnelle en lien avec la taille et l'ancienneté des filiales, ainsi qu'avec le degré d'incertitude perçu dans leur environnement.

2.3 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.

2.4 Instrument de mesure

➤ 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 9. 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

➤ 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 10. Des mesures relatives à la variable « taille de la filiale »

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

Source : les auteurs

➤ **La variable « Incertitude de l'environnement »**

L'incertitude de l'environnement renvoie au degré d'imprévisibilité perçu 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 11. Des mesures relatives à la variable « incertitude de l'environnement »

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

Source : les auteurs

➤ **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 12. Des mesures relatives à la variable « autonomie décisionnelle »

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

Source : les auteurs

2.5 Analyse des résultats

2.5.1 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 13. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables

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

Source : Sortie du logiciel SPSS V26

2.5.2 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 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 14. Coefficients de la significativité du modèle					
Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,766 ^a	,633	,632	,67444157	1,974
a. Prédicteurs : (Constante)					
b. Variable dépendante : Performance_organisationnelle					

Source : Sortie du logiciel SPSS V26

2.5.3 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 = 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 15. Indices de regression du modele ANOVA						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	163,425	3	66,141	166,780	,000 ^b
	Test De Student	66,457	242	,339		
	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 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 (R² 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.

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

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

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
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	0,212	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: Performance_organisationnelle								

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 hypo-groupes 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 filial **est acceptée**.

2.5.5 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.

Conclusion, portée théorique, implications managériales, limites et perspectives

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.

Conclusion générale

Au terme de cet ouvrage, l'analyse conduite met en évidence la richesse et la complexité des mécanismes de gouvernance qui structurent le fonctionnement des hypo-groupes marocains, en tant que formes organisationnelles hybrides, situées à l'intersection entre gouvernance entrepreneuriale, structuration multi-filiales et logiques relationnelles de coordination. L'ambition initiale de ce travail était de proposer une lecture intégrée des transformations contemporaines de la gouvernance, en articulant les dimensions technologiques, relationnelles, financières et décisionnelles. Les résultats théoriques et empiriques mobilisés dans les deux chapitres permettent aujourd'hui de dégager une compréhension systémique et cohérente de ces dynamiques.

Le premier chapitre a montré que la transformation digitale et la confiance organisationnelle constituent des leviers centraux de performance organisationnelle dans les hypo-groupes. La digitalisation ne se limite pas à une modernisation technologique des outils de gestion, mais s'impose comme un véritable mécanisme de gouvernance, structurant les modes de coordination, de pilotage stratégique et de contrôle inter-filiales. Elle permet de réduire les asymétries d'information, d'améliorer la transparence organisationnelle et de renforcer la réactivité décisionnelle, contribuant ainsi à une performance durable. Parallèlement, la confiance organisationnelle apparaît comme un mécanisme de régulation informel, substitut ou complément aux dispositifs bureaucratiques, fondé sur la loyauté, la coopération et la réciprocité. Elle favorise la fluidité des interactions, la responsabilisation des acteurs locaux et la cohésion stratégique du groupe.

Le second chapitre a prolongé cette analyse en mettant en lumière les déterminants structurels et contextuels de l'autonomie décisionnelle des filiales. Les résultats montrent que cette autonomie n'est ni uniforme ni spontanée, mais qu'elle résulte d'arbitrages organisationnels fondés sur des critères objectifs tels que la taille et l'ancienneté des filiales, ainsi que sur des facteurs contingents liés à l'incertitude de l'environnement. L'autonomie décisionnelle apparaît ainsi comme une construction organisationnelle progressive, conditionnée par la capacité des filiales à démontrer leur fiabilité, leur compétence et leur contribution stratégique au groupe, mais également par la perception du risque et de l'instabilité externe par la direction centrale. Cette lecture contingente met en évidence une gouvernance adaptative, dans laquelle centralisation et décentralisation ne s'opposent pas, mais s'articulent de manière dynamique.

Pris dans leur globalité, les deux chapitres révèlent une logique intégrative de gouvernance fondée sur l'articulation entre technologies numériques, mécanismes relationnels, structures de pouvoir et dispositifs financiers. La performance des hypo-groupes ne résulte pas d'un facteur isolé, mais d'une combinaison cohérente entre digitalisation, confiance, structuration organisationnelle et modalités de délégation décisionnelle. Cette approche systémique permet de dépasser les lectures fragmentées de la gouvernance pour proposer une compréhension globale des équilibres entre contrôle stratégique, autonomie locale et cohésion organisationnelle.

Sur le plan théorique, cet ouvrage contribue à enrichir la littérature en sciences de gestion en proposant une conceptualisation originale de la gouvernance des organisations hybrides en contexte émergent. Il articule des apports issus de la gouvernance entrepreneuriale, de la théorie de la contingence, de la confiance organisationnelle, de la transformation digitale et des théories décisionnelles, dans un cadre analytique unifié. Il met en évidence le caractère non universel des mécanismes de gouvernance, soulignant leur dépendance aux contextes institutionnels, culturels et organisationnels. Cette contribution permet de repositionner les hypo-groupes comme un objet scientifique à part entière, porteur d'enjeux théoriques majeurs pour la compréhension des formes organisationnelles contemporaines.

Sur le plan empirique, l'ouvrage apporte des données originales sur un champ encore peu exploré, en proposant des validations statistiques robustes et des modèles explicatifs intégrés. Il offre ainsi un cadre d'analyse transférable à d'autres configurations organisationnelles similaires dans les économies émergentes, contribuant à l'élargissement du champ des recherches comparatives en gouvernance et en management stratégique.

Sur le plan managérial, les enseignements issus de ce travail invitent à repenser les modes de pilotage des hypo-groupes autour d'une logique d'équilibre dynamique entre contrôle et autonomie. Ils montrent que la performance durable repose sur l'investissement dans les infrastructures numériques, sur la construction de relations de confiance solides et sur la mise en place de dispositifs de délégation décisionnelle adaptés aux capacités et à la maturité des filiales. La gouvernance apparaît ainsi non comme un système figé de règles, mais comme un processus évolutif, fondé sur l'apprentissage organisationnel, l'adaptation stratégique et la régulation relationnelle.

Toutefois, cet ouvrage n'échappe pas à certaines limites. Le périmètre empirique, centré sur le contexte marocain, limite la généralisation des résultats. La nature

majoritairement quantitative des analyses ne permet pas de saisir pleinement la profondeur des dynamiques relationnelles et culturelles à l'œuvre dans les hypo-groupes. De même, l'approche transversale ne permet pas d'appréhender l'évolution temporelle des mécanismes de gouvernance. Ces limites constituent autant de perspectives de recherche : développement d'études longitudinales, comparaisons internationales, approches qualitatives approfondies, intégration de nouveaux déterminants tels que la culture organisationnelle, la maturité digitale, les capacités managériales ou les logiques institutionnelles.

En définitive, cet ouvrage met en évidence que la gouvernance des hypo-groupes marocains ne peut être comprise qu'à travers une lecture intégrée, systémique et contingente. Il montre que la performance, la coordination et l'autonomie ne sont pas des finalités indépendantes, mais les produits d'un même processus de structuration organisationnelle. La gouvernance apparaît ainsi comme une architecture dynamique, fondée sur l'articulation entre technologies, relations, structures et décisions, permettant aux hypo-groupes de construire leur résilience, leur performance durable et leur capacité d'adaptation stratégique dans un environnement économique en mutation permanente.

Résumé

Dans un contexte marqué par la complexité organisationnelle, l'incertitude économique et la transformation rapide des modes de gouvernance, cet ouvrage propose une analyse originale et intégrée des hypo-groupes marocains, formes organisationnelles hybrides encore peu explorées dans la littérature scientifique. Situés à l'intersection entre gouvernance entrepreneuriale, structuration multi-filiales et coordination relationnelle, ces groupes constituent un laboratoire privilégié pour comprendre les nouvelles dynamiques de pilotage des organisations décentralisées dans les économies émergentes.

À travers une approche rigoureuse, à la fois théorique et empirique, l'ouvrage explore deux axes complémentaires. Le premier met en lumière le rôle structurant de la transformation digitale et de la confiance organisationnelle comme leviers majeurs de performance, de coordination stratégique et de cohésion inter-filiales. Il montre comment les technologies numériques et les mécanismes relationnels redéfinissent en profondeur les formes contemporaines de gouvernance.

Le second axe analyse les enjeux de gouvernance financière et d'autonomie décisionnelle, en révélant comment la taille, l'ancienneté des filiales et l'incertitude de l'environnement structurent les choix de centralisation et de délégation au sein des groupes.

En proposant une lecture systémique et contingente de la gouvernance, ce livre dépasse les approches fragmentées pour offrir une vision cohérente des équilibres entre contrôle stratégique, autonomie locale et performance durable. Destiné aux chercheurs, doctorants, étudiants en sciences de gestion, mais aussi aux dirigeants et décideurs, cet ouvrage constitue une référence pour comprendre et repenser la gouvernance des organisations hybrides dans les contextes émergents.

Abstract

In a context shaped by organizational complexity, economic uncertainty, and the rapid transformation of governance models, this book offers an original and integrated analysis of Moroccan hypo-groups, hybrid organizational forms that remain largely unexplored in academic research. Positioned at the intersection of entrepreneurial governance, multi-subsidiary structures, and relational coordination, these groups constitute a privileged field of observation for understanding contemporary modes of managing decentralized organizations in emerging economies.

Through a rigorous theoretical and empirical approach, the book develops two complementary perspectives. The first highlights the structuring role of digital transformation and organizational trust as major drivers of performance, strategic coordination, and inter-subsidiary cohesion. It shows how digital technologies and relational governance mechanisms profoundly reshape contemporary forms of organizational control and leadership. The second perspective examines issues of financial governance and decision-making autonomy, revealing how subsidiary size, organizational maturity, and environmental uncertainty shape the balance between centralization and delegation within group structures.

By adopting a systemic and contingency-based approach to governance, this book goes beyond fragmented analyses to offer a coherent and integrated vision of the balance between strategic control, local autonomy, and sustainable performance. Intended for researchers, doctoral students, management scholars, as well as executives and decision-makers, this work stands as a key reference for understanding and rethinking the governance of hybrid organizations in emerging contexts.

Liste des tableaux

Tableau 1. Des mesures relatives à la variable « transformation digitale »	11
Tableau 2. Des mesures relatives à la confiance organisationnelle	12
Tableau 3. Des mesures relatives au leadership entrepreneurial	12
Tableau 4. Des mesures relatives à la performance organisationnelle.....	13
Tableau 5. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables	13
Tableau 6. Coefficients de la significativité du modèle	15
Tableau 7. Indices de régression du modèle ANOVA	15
Tableau 8. Coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle	16
Tableau 9. Des mesures relatives à la variable « ancienneté de la filiale ».....	31
Tableau 10. Des mesures relatives à la variable « taille de la filiale ».....	32
Tableau 11. Des mesures relatives à la variable « incertitude de l'environnement »	32
Tableau 12. Des mesures relatives à la variable « autonomie décisionnelle ».....	33
Tableau 13. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables	33
Tableau 14. Coefficients de la significativité du modèle	34
Tableau 15. Indices de régression du modèle anova	34
Tableau 16. Coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle	35

Bibliographie

Acquaah, M. (2012). Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in an emerging economy: A comparative analysis of family-owned and nonfamily firms. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1215–1228.

Aliouat, B., & Taghzouti, A. (2007). Gouvernance et performance organisationnelle: Vers une lecture renouvelée des structures hybrides. *Revue Marocaine de Management et d'Économie*, 3(2), 45–63.

Aliouat, B., & Taghzouti, A. (2009). Les déterminants de la performance dans les groupes décentralisés: Entre contrôle stratégique et autonomie décisionnelle. *Cahiers du LAREMEF*, 5(1), 27–44.

Ammari, A., & Khlif, H. (2023). Digital transformation and governance in emerging economy groups. *Journal of Business Research*, 158, 113701.

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.

Arregle, J.-L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2019). Internationalization of family-controlled firms: Impacts of CEO tenure and sociocultural factors. *International Business Review*, 28(5), 101593.

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

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. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795.

Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577–601.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.

Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411–431.

- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises: Théories et faits*. Economica.
- Chen, G., & Khanna, T. (2010). *The dynamics of emerging market business groups*. Oxford University Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement and family-centered non-economic goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). Entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Depoers, F., Jeanjean, T., & Jérôme, T. (2020). Behavioral governance and managerial decisions. *Accounting in Europe*, 17(2), 113–140.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Dupont, A., Lemoine, J.-F., & Durand, R. (2022). Transformation digitale et pilotage stratégique des organisations multi-sites. *Revue Française de Gestion*, 48(301), 115–133.
- 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. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). Entrepreneur leadership and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243–263.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using SPSS* (5th ed.). Sage.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). Parenting in complex structures. *Long Range Planning*, 35(3), 219–243.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). Strategic entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.

- Kalika, M., M'Barki, A., & Boukef, N. (2021). La transformation digitale des organisations. *Revue Française de Gestion*, 47(297), 25–44.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in MNCs. *Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1–11.
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional work. *Organization Studies*, 34(8), 1023–1033.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.
- Lemoine, J.-F., & Durand, R. (2021). Digital transformation and strategic agility. *European Management Journal*, 39(4), 575–587.
- Ly, F. (2022). Digital governance and organizational agility. *International Journal of Information Management*, 63, 102447.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). Organizational trust model. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Milliken, F. J. (1987). Environmental uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Miller, D. (1983). Correlates of entrepreneurship. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm governance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 169–181.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network*. Jossey-Bass.
- O'Donnell, S. (2000). Managing foreign subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 21(5), 525–548.
- Ouchi, W. G. (1979). Organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.

- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Trust: A cross-discipline view. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment. *Journal of Political Economy*, 94(3), 461–488.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Harvard Business School Press.
- Six, F. (2007). Building interpersonal trust. *Journal of Management & Governance*, 11(3), 285–309.
- Taghzouti, H., & Taghzouti, A. (2025). La gouvernance des hypo-groupes marocains: Entre enracinement managérial, contrôle stratégique et autonomie décisionnelle. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*.
- Taghzouti, H., & Taghzouti, A. (2025). La performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains. *Journal d'Économie, de Management, d'Environnement et de Droit*, 8(2). <https://doi.org/10.48398/IMIST.PRSM/jemed-v8i2.61085>
- Taghzouti, H., & Taghzouti, A. (2025). Corporate governance and sustainable energy performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 16(1), 765–773. <https://doi.org/10.32479/ijeeep.21989>
- Taghzouti, H., et 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., et al. (2026). Gouvernance financière et autonomie décisionnelle. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(12), 85–101. <https://doi.org/10.71420/ijref.v2i12.235>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning digital strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(2), 43–58.

Table des matières	
INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1. QUAND LA TRANSFORMATION DIGITALE REDEFINIT LA GOUVERNANCE : UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR LES HYPO-GROUPES MAROCAINS	6
SECTION 1. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE.....	6
1.1 Transformation digitale et gouvernance dans les organisations décentralisées	6
1.2 Confiance organisationnelle et pilotage relationnel dans les hypo-groupes.....	6
1.3 Leadership du dirigeant-proprétaire et orientation de la performance dans les hypo-groupes.....	7
1.4 Proposition du modèle conceptuel et rappel des hypothèses.....	8
SECTION 2. EXPLORATION EMPIRIQUE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS A LA GOUVERNANCE DES FILIALES DES HYPO-GROUPES.....	10
2.1 Méthodologie et échantillon de l'étude	10
2.2 Echelles de mesure	11
2.3 Analyse des résultats	13
2.4 Interprétation et discussion des résultats	17
CHAPITRE 2. GOUVERNANCE FINANCIERE ET AUTONOMIE DECISIONNELLE : UNE ANALYSE DES FILIALES DES HYPO-GROUPES MAROCAINS	25
SECTION 1. REVUE DE LITTERATURE ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES	25
1.1 La délégation de la prise de décision dans les hypo-groupes : une configuration organisationnelle émergente	25
1.1.1 Taille de la filiale et autonomie décisionnelle	25
1.1.2 Ancienneté de la filiale et confiance décisionnelle	26
1.2 Incertitude environnementale et choix contingents de gouvernance	27
1.3 Modèle conceptuel	28
SECTION 2. ETUDE EMPIRIQUE	30
2.1 Méthodologie et échantillon de l'étude	30
2.2 Terrain et données de l'étude.....	30
2.3 Traitement et analyse des données	30
2.4 Instrument de mesure	31
2.5 Analyse des résultats	33
2.5.1 Statistique factorielle exploratoire des variables	33
2.5.2 Indépendance des erreurs	34
2.5.3 Evaluation de la qualité globale du modèle des variables explicatives.....	34
2.5.4 Analyse des coefficients du modèle des variables explicatives de la performance organisationnelle	35
2.5.5 Résultats et discussion	36
CONCLUSION GENERALE.....	42
LISTE DES TABLEAUX.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	48

Publisher: Eliva Press Global Ltd

Email: info@elivapress.com

e-version

All rights reserved.

Eliva Press is an independent international publishing house established for the publication and dissemination of academic works all over the world. Company provides high quality and professional service for all of our authors.

Our Services:

Free of charge, open-minded, eco-friendly, innovational.

- Free standard publishing services (manuscript review, step-by-step book preparation, publication, distribution, and marketing).
- No financial risk. The author is not obliged to pay any hidden fees for publication.
- Editors. Dedicated editors will assist step by step through the projects.
- Money paid to the author for every book sold. Up to 50% royalties guaranteed.
- ISBN (International Standard Book Number). We assign a unique ISBN to every Eliva Press book.
- Digital archive storage. Books will be available online for a long time. We don't need to have a stock of our titles. No unsold copies. Eliva Press uses environment friendly print on demand technology that limits the needs of publishing business. We care about environment and share these principles with our customers.
- Cover design. Cover art is designed by a professional designer.
- Worldwide distribution. We continue expanding our distribution channels to make sure that all readers have access to our books.
- Marketing tools. We provide marketing tools such as banners, paid advertising, social media promotion and more.