

## Gouvernance des filiales des hypo-groupes à la croisée de l'autonomie et du contrôle

Governance of hypo-group subsidiaries at the crossroads of autonomy and control.

Auteur 1 : Hamza TAGHZOUTI.

Auteur 2 : Aziz BABOUNIA.

Auteur 3 : Otmane BENNANI.

---

**Hamza TAGHZOUTI**, 0009-0009-5950-6034, Doctorant  
Ibn Tofaïl University, Morocco  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra,  
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

**Aziz BABOUNIA**, (0009-0001-2881-4474\*, PhD Professor, Department of Management)  
Ibn Tofaïl University, Morocco  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra,  
Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

**Otmane BENNANI**, 0009-0009-4054-4196, Doctorant.  
Hassan First University of Settat, Morocco  
Faculté d'Economie et de Gestion  
Laboratoire de recherche en management et développement (LRMD)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : TAGHZOUTI .H, BABOUNIA .A & BENNANI .O (2025) « Gouvernance des filiales des hypo-groupes à la croisée de l'autonomie et du contrôle », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 1309 – 1326.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15038299  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Cet article explore l'autonomie décisionnelle des responsables de filiales dans les hypo-groupes, en se concentrant sur les défis liés à la gouvernance et au contrôle. L'autonomie est analysée à travers deux perspectives théoriques : la structure organisationnelle et la théorie de l'agence. L'analyse intègre également la théorie de l'enracinement, expliquant comment les responsables des filiales renforcent leur pouvoir et leur espace discrétionnaire, ce qui peut compromettre l'efficacité des mécanismes de contrôle. Notre papier souligne l'importance de trouver un équilibre entre autonomie locale et contrôle centralisé pour optimiser la performance et limiter les coûts d'agence. En définitive, nous proposons un modèle théorique de gouvernance, conçu pour être testé sur les hypo-groupes marocains, tout en reconnaissant la nécessité de l'adapter au contexte local. Ce modèle offre des pistes pratiques pour les managers marocains, visant à optimiser l'équilibre entre autonomie et contrôle.

**Mots clés :** Autonomie décisionnelle ; Hypo-groupe ; théorie d'agence ; théorie de l'enracinement, gouvernance.

## Abstract

This article explores the decision-making autonomy of subsidiary managers in hypo-groups, focusing on governance and control challenges. Autonomy is analyzed from two theoretical perspectives: organizational structure and agency theory. The analysis also incorporates entrenchment theory, explaining how subsidiary managers reinforce their power and discretionary space, which can compromise the effectiveness of control mechanisms. Our paper highlights the importance of striking a balance between local autonomy and centralized control to optimize performance and limit agency costs. Ultimately, we propose a theoretical model of governance, designed to be tested on Moroccan hypo-groups, while recognizing the need to adapt it to the local context. This model offers practical guidelines for Moroccan managers, aimed at optimizing the balance between autonomy and control.

**Keywords:** Decision-making autonomy ; Hypo-group ; Agency theory ; Embeddedness theory ; Governance.

## Introduction

La question de l'autonomie décisionnelle des responsables des filiales au sein des hypo-groupes constitue un enjeu majeur pour la gouvernance des grandes entreprises. Alors que ces dernières se structurent de manière complexe pour assurer une gestion efficace de leurs multiples entités, l'équilibre entre l'autonomie accordée aux filiales et le contrôle exercé par le siège devient un défi stratégique incontournable. L'autonomie décisionnelle, tout en permettant aux filiales de s'adapter aux spécificités locales, soulève des problématiques liées à la cohérence globale des décisions et à l'alignement des objectifs entre les différentes parties prenantes.

Ce phénomène est étudié sous diverses perspectives théoriques, parmi lesquelles la **perspective structurelle**, qui analyse les décisions en fonction des facteurs organisationnels et institutionnels, et la **théorie de l'agence**, qui explore les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires. Dans ce papier, nous explorons également la **théorie de l'enracinement**, qui permet de comprendre comment les responsables des filiales cherchent à accroître leur pouvoir et leur espace discrétionnaire, souvent en manipulant les systèmes de contrôle.

Ainsi, cette étude vise à clarifier la relation complexe entre **autonomie décisionnelle**, **gouvernance**, et **performance organisationnelle**, tout en identifiant les défis spécifiques auxquels sont confrontés les dirigeants des hypo-groupes pour garantir une gestion efficace des filiales.

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'équilibre entre autonomie décisionnelle et contrôle dans les hypo-groupes et d'identifier les défis que cela pose pour la gouvernance et la performance organisationnelle. À travers une revue des théories et concepts existants, cette étude propose un modèle théorique explicatif des modes de gouvernance des managers responsables de ces filiales. Notre papier est structuré comme suit : après une présentation des perspectives théoriques, nous analysons les enjeux d'autonomie et de contrôle dans les hypo-groupes, puis nous discutons des implications pour la gouvernance et enfin, nous proposons un modèle révisé de gouvernance qui permet de mieux concilier autonomie locale et contrôle centralisé.

## **1. L'équilibre entre autonomie et contrôle pour une gestion efficace des filiales des hypo-groupes**

### **1.1 Cadre définitionnel**

L'autonomie décisionnelle désigne la capacité d'une entité, comme une filiale, à prendre des décisions de manière indépendante, sans avoir besoin de l'approbation directe de la société mère. Ce degré d'indépendance est essentiel pour permettre aux filiales de s'adapter aux particularités locales, telles que les besoins spécifiques du marché, les différences culturelles ou les exigences réglementaires. Selon Bartlett et Ghoshal (1989), l'autonomie décisionnelle est un atout qui permet aux filiales de réagir rapidement et de façon appropriée aux évolutions locales. Cependant, un excès d'autonomie peut nuire à la cohérence stratégique du groupe, en créant des divergences avec les objectifs globaux de l'entreprise (Doz & Prahalad, 1987). Il s'agit donc de trouver un équilibre entre flexibilité locale et cohérence organisationnelle.

Le contrôle, en revanche, désigne les mécanismes par lesquels la société mère oriente et supervise les actions de ses filiales pour assurer que celles-ci restent alignées avec les objectifs globaux du groupe. Ce contrôle peut être direct, par la définition de règles et directives strictes, ou indirect, par l'établissement de processus de gouvernance et de reporting (Chandler, 1962). Selon Simon (1991), le contrôle vise à garantir l'homogénéité et l'efficacité de l'ensemble de l'organisation. Toutefois, une centralisation excessive du contrôle peut freiner la réactivité des filiales et nuire à leur capacité à saisir des opportunités locales (Doz & Prahalad, 1987). Le défi consiste donc à maintenir un niveau de contrôle suffisant pour garantir la cohérence stratégique sans nuire à la flexibilité nécessaire à une bonne performance locale.

### **1.2 Optimisation de la gestion des filiales des hypo-groupes : entre autonomie et contrôle**

La relation entre l'autonomie des filiales et le contrôle exercé par la société mère repose sur un équilibre entre flexibilité et cohérence stratégique. Dans certains cas, les filiales bénéficient d'une autonomie totale, ce qui leur permet d'agir presque comme des entités indépendantes, notamment dans les structures d'hypo-groupement où chaque filiale gère ses propres opérations et finances. À l'inverse, dans un modèle centralisé, la société mère contrôle étroitement les décisions stratégiques, budgétaires et opérationnelles des filiales. Entre ces deux extrêmes, il existe des modèles d'autonomie partielle, où la maison mère fixe les orientations stratégiques globales, tandis que les filiales conservent une certaine marge de manœuvre dans leur gestion quotidienne.

Plusieurs facteurs influencent le degré d'autonomie décisionnelle des filiales. D'une part, la stratégie de la société mère joue un rôle déterminant : certaines entreprises privilégient une forte

centralisation pour assurer une homogénéité et un contrôle optimal, tandis que d'autres misent sur une décentralisation pour s'adapter aux spécificités locales. D'autre part, l'environnement réglementaire peut contraindre les groupes à accorder une autonomie plus ou moins grande à leurs filiales, notamment en matière de fiscalité ou de conformité aux lois locales. Enfin, les compétences et les ressources disponibles au sein de la filiale influencent également son autonomie ; par exemple, une équipe expérimentée et bien structurée peut justifier une plus grande indépendance dans la prise de décision.

En plus, lorsque les filiales bénéficient d'une autonomie excessive, plusieurs problématiques peuvent surgir. Tout d'abord, elles risquent d'adopter des stratégies qui dévient des objectifs globaux de la société mère, mettant en péril l'identité et la cohésion du groupe. Par exemple, une filiale qui ajuste ses pratiques commerciales pour mieux répondre aux spécificités de son marché local, sans prendre en compte les standards de l'entreprise, peut créer une incohérence dans l'offre du groupe, compromettant ainsi son image et son efficacité à l'échelle internationale. Un autre risque majeur réside dans l'allocation inefficace des ressources. Une filiale autonome pourrait choisir de concentrer ses investissements sur un projet jugé stratégique pour son marché, mais qui ne s'aligne pas avec les priorités globales du groupe. Cette décision peut entraîner une mauvaise gestion des fonds et, potentiellement, des pertes financières. De plus, une décentralisation excessive peut générer des tensions internes entre les filiales, en particulier si elles entrent en concurrence pour des ressources limitées ou des parts de marché similaires, créant ainsi un climat de rivalité et de division au sein du groupe.

Le manque de contrôle centralisé peut favoriser des dérives éthiques ou des problèmes de conformité réglementaire. Une filiale dotée d'une trop grande liberté peut être tentée d'adopter des pratiques qui ne respectent pas les standards du groupe, ou qui ne se conforment pas aux exigences légales locales. Cela expose la société mère à des risques juridiques, mais également à des atteintes à sa réputation, ce qui peut avoir des conséquences graves à long terme.

À l'inverse, une centralisation excessive et un contrôle strict peuvent avoir des effets négatifs sur la performance des filiales et la réactivité du groupe. Selon Doz & Prahalad (1987), un contrôle rigide peut ralentir la prise de décision au niveau local, empêchant ainsi les filiales de s'adapter rapidement aux dynamiques du marché. Par exemple, dans un secteur comme la distribution ou la technologie, où les tendances évoluent rapidement, une filiale qui doit attendre une validation systématique de la maison mère risque de manquer des opportunités stratégiques.

Un autre impact négatif du contrôle strict est la réduction de l'innovation locale. Les filiales sont souvent mieux placées pour comprendre les besoins spécifiques de leur marché et proposer des solutions adaptées. Lorsque la maison mère impose des règles strictes et uniformes, elle peut brider la créativité et limiter l'émergence d'initiatives innovantes. Birkinshaw & Morrison (1995) soulignent que les entreprises ayant un modèle trop centralisé peinent à développer des stratégies différenciées selon les marchés, ce qui réduit leur compétitivité à l'international.

Un excès de contrôle peut affecter la motivation et l'engagement des employés des filiales. Lorsqu'ils se sentent constamment surveillés et dépourvus de pouvoir décisionnel, leur implication diminue, ce qui peut nuire à la performance locale. Une étude de Foss et Pedersen (2002) montre que les filiales bénéficiant d'une certaine autonomie sont plus performantes en matière de gestion des talents et de satisfaction des employés.

Afin de garantir une articulation optimale entre autonomie et contrôle, il est indispensable de mettre en place divers mécanismes de gouvernance. Ceux-ci permettent de concilier la flexibilité nécessaire à l'adaptation locale avec l'harmonisation des objectifs et des pratiques au niveau global. De ces mécanismes, nous en citons quelques-uns :

- Systèmes de reporting flexibles : permettre aux filiales de rendre compte de leurs décisions et résultats sans pour autant subir une supervision constante. Un reporting trimestriel axé sur des indicateurs de performance clés (KPI) peut suffire pour assurer le suivi sans restreindre l'autonomie locale.
- Mécanismes de coordination horizontale : encourager la collaboration entre filiales plutôt que d'imposer un contrôle strict de la maison mère. Par exemple, des plateformes d'échange de bonnes pratiques entre les filiales permettent d'harmoniser certaines décisions sans intervention directe du siège.
- Leadership participatif : impliquer les directeurs de filiales dans les décisions stratégiques globales du groupe. une approche participative favorise un meilleur alignement tout en respectant les spécificités locales.
- Utilisation de technologies de gestion intégrée : l'adoption d'ERP (Enterprise Resource Planning) et de plateformes digitales permet d'assurer une transparence des informations et un suivi des opérations en temps réel, réduisant ainsi la nécessité d'un contrôle manuel rigide.

L'autonomie décisionnelle des filiales au sein des hypo-groupes ne doit pas être perçue comme un choix binaire entre contrôle total et indépendance complète. Il s'agit plutôt d'un équilibre à ajuster en fonction des spécificités du groupe, du secteur d'activité et des enjeux stratégiques.

Un bon compromis repose sur une gouvernance qui allie flexibilité et cohérence, afin de tirer parti des avantages de l'autonomie tout en maintenant une ligne directrice commune à l'ensemble du groupe.

## **2. La spécificité de la gouvernance des hypo-groupes : aperçu théorique**

La gouvernance des hypo-groupes, fait référence à la manière dont les entités ou divisions plus petites au sein d'une organisation sont gérées et dirigées. Cette notion englobe la manière dont les responsabilités, la prise de décision, la communication et la coordination sont organisées au niveau des sous-groupes. Cependant, il n'y a pas de consensus absolu sur la manière dont cette gouvernance devrait fonctionner, ce qui a donné lieu à des controverses théoriques.

Le modèle théorique de la gouvernance des hypo-groupes en ce qui concerne la relation entre les dirigeants propriétaires et les responsables des filiales peut être exploré à travers le prisme de la théorie de l'agence et d'autres cadres conceptuels pertinents.

L'originalité de notre recherche est de définir une nouvelle forme de la relation d'agence. Alors que la plupart des études ont défini la relation d'agence entre actionnaire et dirigeant, cette recherche définit une nouvelle catégorie d'agent à savoir le manager responsable de filiale.

### **2.1 L'entreprise managériale comme source de la relation d'agence**

Dans l'article publié en 1976 dans le journal of financial Economics, Jensen et Meckling ont proposé la théorie de l'agence. Ces auteurs se sont basés sur les recherches initiales de (Ross, s. d.) sur l'agence, qui se sont appuyées elles-mêmes sur des travaux orientés par l'école de Chicago sur la finance de marché (Parrat F., 2014).

La séparation entre le contrôle et la propriété dans les entreprises constitue l'origine de la théorie d'agence. Cette théorie étudie d'une manière distincte les rapprochements entre les agents économiques, ainsi que l'analyse de la relation qui lie un mandant (le principal) et un mandataire (l'agent) (Jensen et Meckling, 1976 ;(Bhaduri & Selarka, 2016) ;(Tajer et al., 2021). La théorie de l'agence a été largement étudiée par Jensen et Meckling (1976). Ces auteurs définissent la relation d'agence comme étant « un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne (s) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation décisionnelle à l'agent ». La vision de cette théorie montre également, que les managers sont censés maximiser leurs intérêts en termes de richesse et d'avantages financiers. Le contrôle amené sur le comportement des dirigeants est assuré par différents systèmes disciplinaires à savoir, la structure de propriété, la politique de rémunération, le conseil d'administration, la politique financière et d'autres (Jensen et Meckling, 1976).

En substance, les conflits d'agences commencent à exister dans un premier temps, dès le moment où les managers (repreneur) cachent de l'information (sélection adverse). Ou dans un deuxième temps, lorsqu'ils prennent des décisions pour leurs propres objectifs au détriment de ceux des actionnaires. Ces décisions sont différentes de ce qu'il s'était contractuellement engagé à faire (hasard moral). Sur ce, ces comportements opportunistes font apparaître au sens de Jensen et Meckling (1976) de l'asymétrie d'information.

De même, (Charreaux, s. d.-a), suggère que « l'existence d'un problème d'agence est donc associée à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et aux coûts d'établissements et d'exécutions des contrats... D'autre part, ce problème d'incertitude s'accompagne le plus souvent d'un problème d'observabilité et d'asymétrie informationnelle ». Sur la base de ce soubassement, la mise en place d'une structure de gouvernance permet de réduire les coûts d'agence associés particulièrement au comportement opportuniste des dirigeants et à la spoliation des actionnaires majoritaires. De ce fait, l'entreprise qui cherche l'efficacité doit réduire les conflits d'intérêts entre les différents partenaires, ainsi que les coûts d'agence engendrés. Aussi, dans un contexte concurrentiel, les théoriciens de l'agence considèrent que seules les entreprises qui parviennent à réduire les coûts d'agence et à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires sont censées subsister à long terme. Pourtant, les autres étant amenées à disparaître (Parrat F, 2014).

En somme, les mécanismes de la gouvernance doivent encourager spécifiquement à réduire les coûts d'agence afférents aux différents conflits d'intérêts ainsi que les éventuels gaspillages qui en résultent. En conséquence, les dispositifs de la gouvernance sont supposés reposer sur deux dimensions : la première se focalise sur les mécanismes de surveillance ou de contrôle (monitoring). Qui doivent aider à réduire le mieux possible l'asymétrie de l'information. Alors que la deuxième est basée sur l'actionnariat de l'équipe dirigeante qui sert à aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires ((Louizi, s. d.);(Bhaduri & Selarka, 2016),et (Tajer et al., 2021).

En résumé, en dépit de l'apparition des coûts d'agences à conséquence des transferts du pouvoir aux managers, il est absolument légitime que l'objectif principal des propriétaires soit de réduire assidûment les conflits engendrés par la divergence d'intérêts entre les actionnaires et leurs dirigeants. À cette fin, les propriétaires disposent de plusieurs moyens de contrôle, d'autodiscipline, d'incitation, de coercition et d'autres, leur permettant de maximiser leur profit.

### **2.1.1 La relation d'agence au sein d'une structure organisationnelle d'hypo-groupement.**

La théorie de l'agence décrit la relation entre deux parties, le principal et l'agent manager (Jensen et Meckling, 1976). Cette relation est souvent abordée par deux points de vue, l'un comportemental et l'autre de gouvernance. En effet, la relation entre « mandants-managers » décrit tout type de relation où le travail est délégué d'un mandant à un manager. Ancrée dans l'économie, la relation d'agence suggère que les gestionnaires choisiront un comportement opportuniste visant à maximiser leurs propres intérêts, au détriment de ceux du principal (Jensen et Meckling, 1976).

De ce fait, le principal met en place des mécanismes de gouvernance afin de surveiller le comportement des dirigeants, dans le but de contrecarrer les comportements des dirigeants qui ne sont pas conformes à ceux des propriétaires. En retour, les intérêts s'aligneront et les performances de l'entreprise augmenteront (Jensen et Meckling, 1976 ; (Fama & Jensen, 1983) ;(Cruz et al., 2010)). En conséquence, les mécanismes de gouvernance qui renforcent le comportement de l'intendant sont prescrits pour faciliter l'alignement continu des intérêts, ce qui entraîne un comportement pro-organisationnel et une augmentation de la performance de l'entreprise (Davis et al. 1997).

Dans le cadre d'un hypo-groupe, de nombreuses recherches suggèrent que la théorie de l'agence constitue un cadre de référence très riche et fructueux qui permet d'étudier les problèmes particuliers de ce type de structure organisationnelle (Chrisman et al., s. d.). En effet, les chercheurs en la matière ont introduit de nouveaux conflits entre le principal et l'agent. Ces nouveaux conflits comprennent ceux qui découlent de la relation entre les responsables des filiales et le dirigeant-propriétaire. De plus, les mécanismes de gouvernance tels que le conseil d'administration, les politiques de rémunération incitatives, et les activités de contrôle servent leurs objectifs théoriques au sein des hypo-groupes (Anderson et Reeb, 2004 ; Braun et Sharma, 2007).

### **2.1.2 Les sources des coûts d'agences dans l'hypo-groupe**

À l'origine, et en raison de la gestion des filiales d'un hypo-groupe par des responsables manager qui ont des objectifs personnels à réaliser ne se concordant pas avec l'orientation stratégique de la société mère, les problèmes d'agences résultent d'un conflit entre les différentes parties prenantes dû aux objectifs disparates de chacun. Ceci donne lieu à un environnement présumé où les intérêts ne sont pas alignés et les moyens de surveillance sont très utiles. Sur la base de cette réflexion, en mettant en évidence les problèmes d'agence liés à

la divergence des objectifs du propriétaire et des responsables des filiales. (Fama & Jensen, 1983); Chrisman, Chua et Litz, 2004).

En effet, divers chercheurs ont mis en lumière les problèmes d'agence de type II, non traditionnels. Ce type comprends l'enracinement exclusif et l'altruisme asymétrique (Schulze et al., 2003) ;Nicholson, 2008; Moores, 2009 ; Block, 2012 ; Depoers et al. 2020). D'un autre point de vue, d'autres recherches ont introduit de nouveaux conflits d'intérêts qui pourraient être dues à la séparation du droit de propriété et du pouvoir de décision. Ces conflits proviennent de la relation entre le dirigeant-propriétaire et les actionnaires.

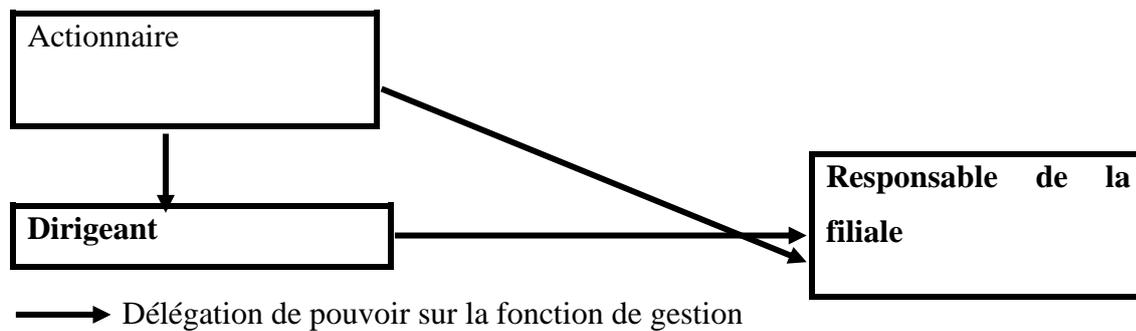
## **2.2 Les coûts d'agence issus de la relation entre le propriétaire-dirigeant et les responsables des filiales**

La représentation des relations d'agence dépend du phénomène organisationnel étudié. La majorité des travaux de recherche qui ont emprunté la conception contractuelle des organisations ont centré leurs travaux sur la vision actionnariale. L'objectif principal de cette vision est la maximisation de la valeur des actionnaires. La relation d'agence est celle qui lie les actionnaires avec le premier responsable vis à vis d'eux: le dirigeant, mandaté afin de gérer au mieux leurs intérêts. Cette recherche tient au fait qu'elle définit une autre catégorie d'agent, il s'agit d'un responsable d'unité ou ce qu'on qualifie aussi comme un dirigeant du second rang. Il s'agit donc d'une relation du second rang qui intègre un nouvel élément des parties prenantes de l'organisation, dont le bien être (utilité) est affecté par les actions et les décisions de l'organisation.

Le manager est un acteur qui cherche à acquérir une position favorable, de pouvoir, dans les relations de coopération. Tout comme le dirigeant, son objectif est de maximiser ses 3 intérêts et sa part dans la rente organisationnelle ou la quasi rente partagée entre les cocontractants. (Fama & Jensen, 1983)proposent une typologie des organisations en fonction notamment des caractéristiques de leurs droits résiduels « les structures des contrats des organisations limitent les risques subis par la plupart des agents (les apporteurs d'inputs nécessaires à l'activité de l'organisation dont les salariés) en prévoyant en échange de leurs apports une contrepartie fixe ou une contrepartie variable liées à des mesures spécifiques de performance. Le risque résiduel, autrement dit le risque lié à la différence entre les flux aléatoires de recettes et les contreparties quasi certaines promises aux agents, est supporté par ceux à qui les contrats avec l'organisation confèrent des droits sur les cashs flows nets ou droits résiduels ». Ils appellent ces derniers les créanciers résiduels

Les responsables des filiales sont le corps des managers à la tête des unités des entreprises qui ont adopté un découpage structurel par domaines d'activité. Dans ce type d'entreprise, il y a séparation des fonctions de décision et de propriété (assomption de risque). Les preneurs de décisions ne sont pas les créanciers résiduels, les systèmes de décision pour être efficace devront systématiquement être conçus de façon à ce qu'une décision qui est initiée et mise en œuvre par un agent donné ne soit pas ratifiée et contrôlée ex-post par le même agent. Par conséquent, il existe deux niveaux de délégation de l'autorité qui résultent dans une large mesure de la diffusion de l'information dans ces entreprises qui ont choisi le découpage structurel par domaines d'activité. Le schéma suivant en est l'illustration :

**Schéma 1: la bidirectionnalité de la relation d'agence d'un responsable de filiale**



**Source : les auteurs**

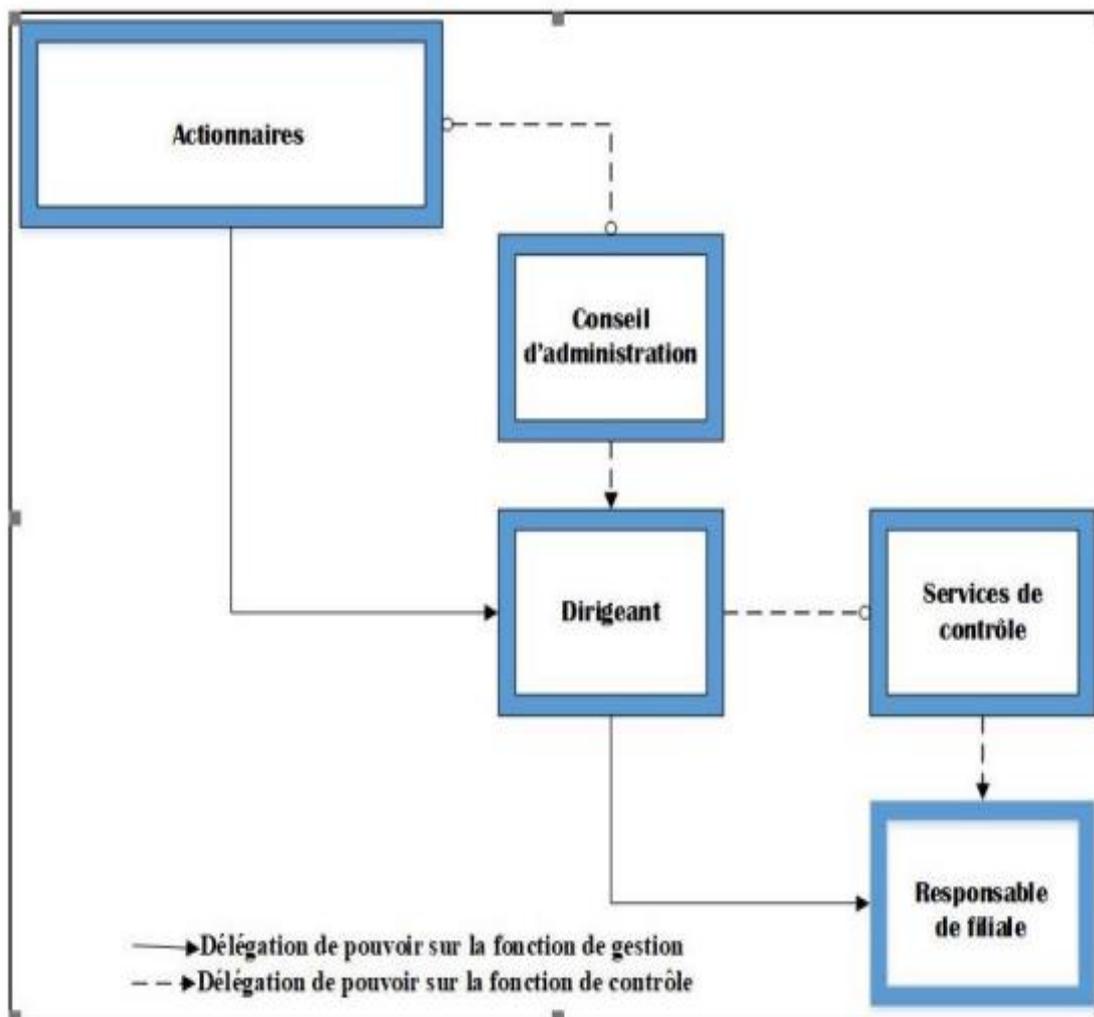
Nous pouvons par conséquent définir deux types de relation d'agence au sein de laquelle le manager responsable de la filiale est qualifié d'agent, il s'agit d'une:

- Relation d'agence qui lie le responsable de l'unité (filiale) avec l'actionnaire,
- Relation d'agence qui lie le responsable de l'unité avec le dirigeant de l'hypo-groupe désigné par les actionnaires pour la gestion de la filiale.

Les actionnaires délèguent la gestion de l'hypo-groupe à un dirigeant, ce dernier de son côté accorde un certain pouvoir sur la prise de décisions aux responsables d'unités sur des domaines d'activité administrés par l'hypo-groupe. Les actionnaires s'appuient sur le conseil d'administration pour contrôler le dirigeant. A son tour le dirigeant s'appuie sur des services compétents pour contrôler les managers responsables des unités. Dans le cas des filiales, le contrôle peut s'exécuter à travers le conseil d'administration de la filiale. Il ne faut pas en déduire que la fonction de contrôle est parfaitement cloisonnée. L'identité de contrôleurs des unités dépend de plusieurs facteurs relatifs aux caractéristiques de l'unité (Duprat, 1997) ou bien des caractéristiques du responsable lui-même (Fisher & Govindarajan, 1992).

Le schéma suivant illustre les différentes délégations sur la fonction de contrôle au sein de l'hypo-groupe qui a choisi un découpage structurel par domaine d'activité.

**Schéma 2: Représentation des délégations du pouvoir sur la fonction du contrôle**



**Source : les auteurs**

Le dirigeant de l'hypo-groupe joue un rôle majeur dans le contrôle des responsables des filiales. En effet, dans le cadre du mandat qui le lie aux actionnaires, le dirigeant doit gérer la relation d'agence entre le manager responsable de l'unité et les actionnaires. Cependant, de même que les intérêts entre actionnaires et dirigeant peuvent diverger, les intérêts entre actionnaires et managers peuvent aussi diverger.

Deux situations sont envisageables :

- Soit le dirigeant gère au mieux les intérêts des actionnaires, nous pouvons par conséquent supposer que le dirigeant s'efforce de mettre en œuvre un système de contrôle efficace afin de minimiser les coûts générés par la perte de contrôle entre

actionnaires et managers. Dans ces conditions la relation d'agence qu'elle soit entre dirigeant et managers ou entre actionnaires et managers n'a pas d'importance distinctive en matière d'analyse. Ainsi, nous analyserons les conflits qui peuvent exister et les systèmes de contrôle de la même façon.

- Soit il existe le problème de risque moral entre dirigeant et actionnaires. Le dirigeant doit maximiser sa fonction d'utilité, il a intérêt à lutter contre les comportements déviants des managers puisque la part de la rente diminue avec la part qui est captée par les managers.

En résumé, dans le cadre de cette recherche, le manager est l'unité de base de l'analyse, il joue le rôle de l'agent dans le cadre de la théorie de l'agence. La question sur le principal peut être résolue de cette façon: dans les hypo-groupes, l'actionnaire peut être lui-même le dirigeant de la firme (fondateur), par conséquent, nous supposons que le problème de risque moral n'existe pas.

Nous consacrons le débat sur la relation suivante :

Le dirigeant s'efforce de mettre en œuvre un système de contrôle et d'incitation des responsables d'unités le plus efficace possible au sens où il minimise les coûts générés par les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les responsables d'unités ou ceux entre lui-même et les responsables des unités. Nous évoquons indifféremment la relation d'agence entre les actionnaires (propriétaires) et les responsables d'unités ou la relation d'agence entre dirigeant et responsables d'unités.

La théorie positive de l'agence part de l'hypothèse de conflit d'intérêt ou encore d'absence de congruence des intérêts entre le principal et l'agent. Ce problème d'agence entraîne des coûts, Jensen et Meckling, 1976.

1. Les coûts de contrôle supportés par les actionnaires pour limiter le comportement opportuniste des responsables des unités.
2. Les coûts de dédouanement supportés par les responsables des unités pour convaincre de leurs bonnes intentions.
3. Le coût d'opportunité dénommé « perte résiduelle » qui provient du fait qu'il est impossible de contrôler efficacement les responsables des unités.

La minimisation de ces coûts exige de la part du dirigeant la définition d'un :

- Système de répartition des droits de décisions
- Système d'évaluation
- Système de sanctions / récompenses

### **3. L'efficacité des systèmes de contrôle de la gestion des dirigeants responsables des filiales : les apports de la théorie de l'enracinement dans l'optimisation des pratiques managériales.**

L'analyse des systèmes de contrôle de la gestion des dirigeants est cruciale pour comprendre le fonctionnement des organisations et améliorer leurs performances. Dans cette optique, la théorie de la gouvernance d'entreprise soulève plusieurs questions et propose parfois des réponses concernant la gestion des entreprises et leurs interactions avec les divers partenaires (actionnaires, banques, fournisseurs, employés, clients, etc.). Les dirigeants, en tant qu'acteurs centraux de ces discussions théoriques, peuvent être amenés à adopter des stratégies d'ancrage afin de réduire les risques qu'ils encourent et d'augmenter leur influence.

#### **3.1 Les stratégies d'enracinement des responsables des filiales**

Le champ du gouvernement d'entreprise est issu de la réunion de différents courants théoriques, tels que les théories de l'agence ou des coûts de transaction, aujourd'hui bien connues des marchés financiers et de leurs différents acteurs. Il intègre également les apports de la théorie de l'enracinement dont les conclusions divergent largement de celles présentées par les théories de l'agence et des coûts de transaction, tout au moins sous leur forme traditionnelle. Cette théorie suppose que les acteurs développent des stratégies pour conserver leur place dans l'organisation et évincer d'éventuels concurrents. En procédant ainsi, ils rendent leur remplacement coûteux pour l'organisation à laquelle ils appartiennent, ce qui leur permet d'augmenter leur pouvoir ainsi que leur espace discrétionnaire. La théorie s'applique à tous les acteurs des organisations. Les responsables des filiales constituent des agents particuliers qui peuvent utiliser les ressources de l'entreprise pour s'enraciner et augmenter ainsi leur pouvoir et les différents avantages qu'ils perçoivent (liberté d'action, sécurité d'emploi, rémunération, avantages en nature...).

#### **3.2 L'enracinement des responsables des filiales : une approche complémentaire de la théorie de l'agence**

La théorie de l'agence cherche à expliquer l'efficacité des structures organisationnelles en considérant les organisations comme des ensembles de contrats entre différents acteurs, visant à minimiser les coûts d'agence pour assurer leur pérennité. Toutefois, cette vision efficace des organisations ne correspond pas toujours à la réalité. La théorie de l'enracinement, développée par C.W.L. Hill et T.M. Jones (1992), met en lumière pourquoi certaines formes organisationnelles ou acteurs inefficaces persistent dans des marchés censés être concurrentiels. Elle illustre aussi comment des mécanismes censés améliorer l'efficacité des organisations

peuvent en réalité être détournés par les acteurs pour s'ancrer durablement dans leurs positions. J.E. Stiglitz et A.S. Edlin (1992) montrent également comment les dirigeants exploitent l'asymétrie d'information pour décourager les rivaux potentiels et empêcher la concurrence interne pour le leadership de l'entreprise. Dans ce cadre, la politique d'investissement se révèle être un outil puissant d'enracinement, permettant aux dirigeants de filiales de renforcer leur position et de garantir leur influence au sein de chaque petite entité.

### **3.3 L'intégration de l'enracinement dans le gouvernement d'entreprise**

(Charreaux, s. d.-a) définit le gouvernement d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Les stratégies d'enracinement mises en place par les responsables des filiales visent à élargir leur espace de décision en exploitant les ressources à leur disposition. Leur objectif est de neutraliser les mécanismes de contrôle et d'accroître la dépendance des partenaires de l'hypogroupe vis-à-vis des ressources qu'ils détiennent, telles que le capital humain spécifique ou l'asymétrie d'information.

Paquerot (1997) définit l'enracinement comme le fruit d'un pouvoir illégitime. Shleifer et Vishny (1989), Morck et al (1989) considèrent que l'enracinement semble être le passage obligé des équipes dirigeantes désirant élargir leur espace discrétionnaire. Ils pensent que les responsables investissent dans des actifs spécifiques à leur savoir-faire, afin de se valoriser auprès de leur principal et d'augmenter le coût de leur remplacement.

La mise en œuvre de cette stratégie vise principalement l'augmentation des pouvoirs sur les actionnaires. L'asymétrie d'information et les contrats implicites occupent une place importante dans l'élaboration de ces stratégies car ils constituent des barrières à l'entrée pour les concurrents (des nouveaux responsables d'unité).

Paquerot (1997) analyse la relation entre l'enracinement et les structures de contrôle. Ses résultats de recherche consolident les concepts de la théorie de l'enracinement et concluent à l'inefficacité des structures de contrôle. L'enracinement semble affecter négativement la performance des firmes.

(Charreaux, 1997) analyse les différentes voies de l'enracinement (Investissement idiosyncratiques, manipulation de l'information, contrôle des ressources...), et ses relations avec l'efficacité. Les rentes retirées par les dirigeants peuvent ne pas être considérées comme une expropriation des actionnaires mais plutôt comme une contrepartie à leur investissement en capital humain spécifique qui a permis d'entreprendre des projets rentables.

Les théories de l'agence suggèrent des mécanismes de contrôle et d'incitation visant à améliorer l'efficacité de la gestion des dirigeants. Toutefois, la théorie de l'enracinement postule que ces mécanismes ne suffiront pas toujours à obliger les équipes managériales à gérer l'entreprise dans le sens de l'intérêt des actionnaires. La confrontation de ces différentes approches soulève des questions sur les conditions nécessaires à l'efficacité des systèmes de contrôle.

#### 4. Conclusion

L'autonomie décisionnelle des responsables des filiales représente un enjeu fondamental dans la gouvernance des hypo-groupes, où se croisent à la fois la nécessité d'une gestion locale réactive et le besoin d'une cohérence stratégique globale. Les théories de l'agence et de l'enracinement offrent des éclairages complémentaires sur les défis auxquels sont confrontés les dirigeants dans le cadre de la gestion des filiales, en mettant en évidence les conflits d'intérêts et les stratégies déployées pour accroître l'influence des responsables au sein de leurs entités. Ces dynamiques, bien que nécessaires pour renforcer l'autonomie des filiales, peuvent nuire à l'efficacité des mécanismes de contrôle si elles ne sont pas soigneusement encadrées. Ainsi, l'article met en évidence la nécessité d'une gouvernance équilibrée, qui permette à la fois de garantir une autonomie optimale aux filiales tout en veillant à un contrôle rigoureux des décisions stratégiques. La mise en place de dispositifs de gouvernance adaptés, en particulier des systèmes de contrôle et d'incitation efficaces, est essentielle pour réduire les coûts d'agence et favoriser une gestion harmonieuse et performante des hypo-groupes. Il en résulte que les dirigeants doivent adopter une approche proactive, tenant compte des enjeux de pouvoir, d'information et de stratégie, pour assurer la pérennité et la compétitivité des structures organisationnelles complexes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). MADE TO FIT : HOW PRACTICES VARY AS THEY DIFFUSE. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577876>
- Belizon, Gunnigle et Morley, 2013; Bélanger et al., 2013; Ferner et al., 2011; Lazarova, Peretz et Fried, 2017; Murray, Jalette, Bélanger et Lévesque, 2014). (s. d.).
- Belizon, M. J., Gunnigle, P., & Morley, M. (2013). Determinants of central control and subsidiary autonomy in HRM : The case of foreign-owned multinational companies in Spain. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 262-278. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00204.x>
- Bhaduri, S. N., & Selarka, E. (2016). Corporate Governance : An Overview. In S. N. Bhaduri & E. Selarka, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Indian Companies* (p. 61-72). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0925-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0925-9_5)
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution : Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *The Academy of Management Review*, 23(4), 773. <https://doi.org/10.2307/259062>
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Managing Power in the Multinational Corporation : How Low-Power Actors Gain Influence. *Journal of Management*, 34(3), 477-508. <https://doi.org/10.1177/0149206308316062>
- Brock, D. M. (s. d.). *Autonomy of Individuals and Organizations : Towards a Strategy Research Agenda*.
- Charreaux, G. (s. d.-a). *La théorie positive de l'agence : Lecture et relectures....*
- Charreaux, G. (s. d.-b). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (s. d.). *E T&P Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms : Conceptual Issues and Exploratory Evidence*.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejia, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of Benevolence and the Design of Agency Contracts : CEO-TMT Relationships in Family Firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036975>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Fisher, J., & Govindarajan, V. (1992). Profit center manager compensation : An examination of market, political and human capital factors. *Strategic Management Journal*, 13(3), 205-217. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130304>

Garnier, G. H. (1982). Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908. <https://doi.org/10.2307/256105>

Louizi, A. (s. d.). Université Jean Moulin Lyon 3.

Nicholson, N. (2008). Evolutionary Psychology and Family Business : A New Synthesis for Theory, Research, and Practice. *Family Business Review*, 21(1), 103-118. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00111.x>

Ross, S. A. (s. d.). The Economic Theory of Agency : The Principal's Problem.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)

Tajer, A., Ouberka, B., & Rigar, S. M. (2021). The Effect of Internal Governance on Corporate Financial Performance. 7(6).