

L'impact de l'autonomie décisionnelle sur la performance des filiales des hypo-groupes : Éclairages croisés de la sélectivité socio-émotionnelle et des dynamiques décisionnelles

The impact of decision-making autonomy on subsidiary performance in hypo-groups: cross-insights from socio-emotional selectivity and decision-making dynamics

Hamza TAGHZOUTI, (Doctorant)

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

Aziz BABOUNIA, (Professeur d'enseignement supérieur)

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

Acharf EL IDRISSE, (Doctorant)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Fès (ENCG)
Université Sidi Mohammed ben abdellah de Fès, Maroc*

Abdellatif TAGHZOUTI, (Professeur d'enseignement supérieur)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Fès (ENCG)
Université Sidi Mohammed ben abdellah, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra Université Ibn Tofail Kénitra, Maroc +212 674 23 09 22
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TAGHZOUTI, H., BABOUNIA, A., EL IDRISSE, A., & TAGHZOUTI, A. (2025). L'impact de l'autonomie décisionnelle sur la performance des filiales des hypo-groupes : Éclairages croisés de la sélectivité socio-émotionnelle et des dynamiques décisionnelles. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(13), 188–204. https://doi.org/10.5281/zenodo.17870158
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

L'impact de l'autonomie décisionnelle sur la performance des filiales des hypo-groupes : Éclairages croisés de la sélectivité socio-émotionnelle et des dynamiques décisionnelles

Résumé :

Cette étude analyse les déterminants de l'autonomie décisionnelle accordée aux filiales des hypo-groupes en mobilisant la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle afin d'examiner comment les dirigeants structurent leurs préférences et arbitrages dans un horizon temporel perçu. L'enquête repose sur un échantillon de 246 dirigeants de filiales marocaines, interrogés au moyen d'un questionnaire à échelle de Likert à 5 points. Les données ont été analysées à l'aide d'une régression multiple, permettant d'évaluer simultanément l'effet des dimensions socio-émotionnelles sur l'autonomie décisionnelle. Les résultats montrent que l'orientation socio-émotionnelle et l'horizon temporel perçu influencent significativement la discrétion décisionnelle accordée. Ils indiquent également que ces facteurs individuels interagissent avec les caractéristiques des filiales pour façonner les pratiques de gouvernance. L'étude offre une contribution théorique en soulignant que l'autonomie décisionnelle ne découle pas seulement de paramètres organisationnels, mais aussi des motivations socio-émotionnelles des dirigeants. Elle apporte également une contribution empirique en validant ces effets à travers des analyses statistiques, ainsi qu'une contribution méthodologique en mobilisant un dispositif de mesure standardisé et répliquable. Dans l'ensemble, elle renouvelle la compréhension de la gouvernance des hypo-groupes en montrant que l'autonomie décisionnelle résulte d'une articulation entre facteurs relationnels et préférences socio-émotionnelles dans un horizon perçu par les dirigeants de filiales des hypo-groupes.

Mots clés : Hypo-groupe, gouvernance, sélectivité socio-émotionnelle, horizon temporel, motivations socio-émotionnelles, théorie de la contingence structurelle, performance.

JEL Classification : G18, G17, G28, G38

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This study analyzes the determinants of decision-making autonomy granted to subsidiaries of hypo-groups by applying socio-emotional selectivity theory to examine how managers structure their preferences and trade-offs within a perceived time horizon. The survey is based on a sample of 246 managers from Moroccan subsidiaries, who were interviewed using a 5-point Likert scale questionnaire. The data were analyzed using multiple regression, which allowed for the simultaneous assessment of the impact of socio-emotional dimensions on decision-making autonomy. The results show that socio-emotional orientation and perceived time horizon significantly influence the decision-making discretion granted. They also indicate that these individual factors interact with subsidiary characteristics to shape governance practices. The study provides a theoretical contribution by emphasizing that decision-making autonomy is not solely a result of organizational parameters but also of the socio-emotional motivations of managers. It also offers an empirical contribution by validating these effects through statistical analyses, as well as a methodological contribution by using a standardized and replicable measurement framework. Overall, it renews the understanding of hypo-group governance by demonstrating that decision-making autonomy results from the interplay between relational factors and socio-emotional preferences within a time horizon perceived by the managers of hypo-group subsidiaries.

Keywords : Hypo-group, governance, socioemotional selectivity, constrained time horizon, socioemotional motivations, structural contingency theory, performance.

Classification JEL : G18, G17, G28, G38

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

Dans un environnement marqué par une complexité accrue, des incertitudes persistantes et une pression croissante pour améliorer l'efficacité organisationnelle, la gouvernance des structures décentralisées suscite un intérêt renouvelé dans la littérature en management (Ouchi, 1979 ; Mintzberg, 1983). Parmi ces configurations, les hypo-groupes - caractérisés par une faible centralisation et une dispersion marquée de l'autorité - offrent un terrain d'analyse particulièrement riche pour comprendre les mécanismes qui orientent la distribution réelle du pouvoir décisionnel. Alors que la plupart des travaux ont analysé ces organisations sous l'angle de la performance et de la coordination inter-unités (Child, 1972 ; Bartlett & Ghoshal, 1989), la question des déterminants de l'autonomie décisionnelle demeure encore largement sous-explorée, notamment lorsque l'on tente d'intégrer des dimensions psychologiques et relationnelles dans l'explication de cette autonomie.

Traditionnellement, l'octroi d'autonomie aux filiales est expliqué par des facteurs structurels tels que la taille de la filiale, la structure financière, l'interdépendance des activités ou encore les mécanismes formels de contrôle (Taghzouti et al., 2025 ; Taghzouti et Taghzouti, 2025 ; Jensen & Meckling, 1976). Cependant, ces approches peinent à expliquer pourquoi, dans des contextes comparables, certains dirigeants délèguent largement alors que d'autres maintiennent une supervision étroite. Cette hétérogénéité suggère que la décision de déléguer ne relève pas uniquement de déterminants rationnels, mais également de dimensions subjectives, affectives et relationnelles.

C'est précisément dans cette perspective que la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle offre un apport conceptuel intéressant. Issue de la psychologie motivationnelle, elle postule que les individus priorisent leurs interactions et décisions en fonction de leur horizon temporel perçu et de leurs motivations socio-émotionnelles (Carstensen, 1992 ; Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999). Transposée au champ de la gouvernance, cette théorie permet d'hypothétiser que les dirigeants délèguent non seulement en fonction des besoins organisationnels, mais aussi en fonction de leurs préférences socio-émotionnelles, de leur orientation relationnelle et de leur rapport au temps (Carstensen & DeLiema, 2018). Dans les hypo-groupes - caractérisés par la proximité sociale, l'informalité des mécanismes de contrôle et un fort poids des relations interpersonnelles (Coleman, 1990 ; Uzzi, 1997) - ces dimensions pourraient jouer un rôle déterminant dans la distribution de l'autonomie réelle.

La présente étude cherche précisément à opérationnaliser cet apport théorique afin de combler une lacune identifiée dans la littérature. Contrairement aux travaux antérieurs qui évoquent l'influence possible de facteurs socio-émotionnels sans les mesurer concrètement, notre recherche propose une opérationnalisation empirique des dimensions centrales de la sélectivité socio-émotionnelle à travers des échelles psychométriques standardisées. Ces variables sont associées à des indicateurs concrets d'autonomie décisionnelle, permettant ainsi de renouveler le cadre explicatif et de tester empiriquement des mécanismes jusque-là théoriquement évoqués mais rarement mesurés. Cette démarche nous conduit à formuler explicitement la question de recherche suivante : dans quelle mesure les dimensions socio-émotionnelles des dirigeants expliquent-elles l'autonomie décisionnelle accordée aux filiales au sein des hypo-groupes, en fonction leur horizon temporel perçu ?

Pour y répondre, l'étude vise à construire et valider un modèle explicatif intégrant les variables socio-émotionnelles, à mesurer l'effet relatif de chacune d'elles sur l'autonomie décisionnelle et à analyser les interactions entre les caractéristiques socio-émotionnelles des dirigeants et celles des filiales. En effet, l'article s'organise selon une structure clairement définie. La première section propose une revue de littérature visant à analyser l'effet de la sélectivité socio-émotionnelle sur l'autonomie décisionnelle des dirigeants de filiales. La deuxième section expose la méthodologie retenue, les analyses statistiques mobilisées,

l'opérationnalisation des concepts, la construction des échelles ainsi que les tests de fiabilité et de validation du modèle conceptuel. La quatrième section présente les résultats, avant de laisser place à une discussion intégrant les implications théoriques et managériales, ainsi que les limites de l'étude et les pistes de recherche futures.

2. Revue de littérature

2.1. Les hypo-groupes : une configuration organisationnelle à gouvernance décentralisée

Les hypo-groupes se distinguent comme une forme organisationnelle hybride, située à mi-chemin entre l'entreprise indépendante et le groupe intégré classique. Contrairement aux groupes traditionnels caractérisés par une centralisation du pouvoir stratégique (Chandler, 1991), les hypo-groupes reposent sur un pilotage plus souple, souvent fragmenté, où l'autorité est distribuée entre plusieurs entités semi-autonomes. Cette configuration résulte autant de choix stratégiques orientés vers la flexibilité et l'entrepreneuriat (Mintzberg, 1983) que de contraintes institutionnelles, juridiques ou culturelles propres à certains contextes, notamment dans les économies émergentes comme le Maroc (Khanna & Palepu, 1997 ; Taghzouti et al, 2025 ; Taghzouti et Taghzouti, 2025).

Dans ces structures, l'absence d'un centre décisionnel unique ne signifie pas un vide de pouvoir, mais une redistribution des responsabilités. Chaque entité d'hypo-groupe détient un pouvoir d'action certain, notamment en matière de gestion opérationnelle, d'adaptation commerciale ou de gestion des ressources humaines (Hill, Hoskisson & Hitt, 1992). Cette autonomie locale permet une réactivité accrue face aux spécificités du marché, favorisant une meilleure proximité avec les clients, les partenaires et l'environnement institutionnel immédiat (Doz & Prahalad, 1984).

Cependant, cette décentralisation s'accompagne de défis en matière de coordination et de cohérence stratégique. À défaut d'un dispositif formalisé de gouvernance, les hypo-groupes peuvent être exposés à des divergences de pratiques, une fragmentation des décisions ou encore des asymétries d'information entre les entités, comme l'indique la littérature sur les coûts de coordination et les conflits d'agence dans les structures décentralisées (Jensen & Meckling, 1976 ; Williamson, 1985). Les relations inter-organisationnelles reposent ainsi largement sur la confiance, les routines partagées, les normes implicites et les mécanismes informels de supervision (Granovetter, 1985 ; Ouchi, 1979).

Cette forme organisationnelle offre également l'avantage d'une plus grande discrétion, dans la mesure où les hypo-groupes échappent souvent aux obligations de reporting et de transparence imposées aux groupes intégrés. Cette caractéristique s'inscrit dans les analyses des groupes informels et des configurations organisationnelles hybrides dans les économies émergentes (Khanna & Rivkin, 2001). Elle contribue à préserver un certain capital informationnel, tout en permettant des ajustements stratégiques rapides hors des radars institutionnels. Toutefois, elle pose aussi des enjeux en termes de conformité réglementaire, de contrôle interne ou de traçabilité des décisions (Aguilera & Jackson, 2003).

Ainsi, les hypo-groupes constituent une configuration organisationnelle singulière, marquée par une gouvernance décentralisée qui valorise la flexibilité et l'adaptation locale. Leur étude permet de mieux comprendre comment s'articulent autonomie décisionnelle, coordination inter-organisationnelle et performance globale dans des environnements institutionnels complexes, rejoignant les analyses institutionnelles contemporaines (Scott, 2014).

2.2. L'autonomie décisionnelle des filiales : fondements, enjeux et déterminants

L'autonomie décisionnelle constitue un concept central dans l'analyse des structures décentralisées, en particulier dans les hypo-groupes où chaque entité opère avec un degré

variable d'indépendance stratégique. Elle renvoie à la capacité d'une filiale à prendre des décisions de manière autonome, sans recourir systématiquement à l'approbation d'une entité centrale. Cette autonomie peut être stratégique, financière, opérationnelle ou organisationnelle, et son étendue dépend de multiples facteurs institutionnels, culturels et relationnels, comme l'ont montré les travaux de Mintzberg, 1983.

L'analyse de l'autonomie des filiales s'appuie sur plusieurs traditions théoriques. La théorie de l'agence souligne que l'autonomie est un levier d'incitation permettant d'améliorer la performance locale, mais qu'elle crée aussi des risques de comportements opportunistes en l'absence de mécanismes de contrôle efficaces (Jensen & Meckling, 1976). La théorie de la dépendance aux ressources met en avant l'interdépendance entre les entités : plus une filiale maîtrise des ressources critiques - compétences spécialisées, contacts locaux, accès au marché - plus son autonomie tend à s'accroître (Pfeffer & Salancik, 1978). Enfin, la théorie institutionnelle insiste sur le rôle de l'environnement dans la construction de l'autonomie : les pratiques décisionnelles émergent d'un cadre institutionnel formel (règles, normes juridiques) et informel (culture nationale, valeurs sociales) qui légitime un certain degré de liberté d'action (Scott, 2014).

L'autonomie décisionnelle présente des enjeux majeurs pour les organisations structurées en réseaux ou en sous-groupes. D'une part, elle favorise l'adaptation locale, permettant aux filiales de répondre rapidement aux dynamiques du marché, aux besoins des clients et aux contraintes réglementaires propres à leur contexte, conformément aux travaux sur la gestion des filiales dans les multinationales et groupes diversifiés (Doz & Prahalad, 1984). Elle stimule également l'innovation, en autorisant les managers locaux à expérimenter de nouvelles stratégies, produits ou modes de gestion (Birkinshaw & Hood, 1998). D'autre part, l'autonomie peut générer des tensions en matière de cohérence stratégique. Plus une filiale agit indépendamment, plus le risque de déviation par rapport à la vision globale du groupe s'accroît, ce qui renvoie au dilemme classique entre flexibilité locale et intégration globale (Bartlett & Ghoshal, 1989). Dans les hypo-groupes, où les mécanismes formels de contrôle sont parfois limités, cette tension peut être amplifiée, rendant la coordination informelle, la confiance et les normes partagées particulièrement déterminantes (Ouchi, 1979 ; Granovetter, 1985).

Les déterminants de l'autonomie décisionnelle des filiales sont multiples et interdépendants :

- Déterminants institutionnels : les règles juridiques, les pratiques réglementaires et le niveau de transparence imposés dans l'environnement national façonnent directement le degré d'autonomie accordé. Dans des contextes institutionnels faibles ou ambigus, les filiales disposent souvent d'une marge de manœuvre plus importante en raison de la faiblesse des mécanismes de contrôle (Khanna & Palepu, 1997).
- Déterminants culturels : la distance culturelle entre l'entité centrale et la filiale influence la latitude décisionnelle. Les cultures valorisant l'initiative et l'innovation tendent à légitimer davantage l'autonomie locale, tandis que les contextes hiérarchiques limitent naturellement cette marge de manœuvre (Hofstede, 2001).
- Caractéristiques relationnelles : le niveau de confiance, la qualité des interactions et la densité des échanges jouent un rôle clé. Une relation fondée sur la confiance permet d'accorder une autonomie plus étendue, réduisant le risque perçu de comportements opportunistes (Das & Teng, 1998).
- Ressources et compétences de la filiale : les filiales disposant de ressources stratégiques, d'un savoir-faire distinctif ou d'un capital humain qualifié négocient généralement une autonomie plus forte, leur contribution au groupe les rendant difficilement remplaçables (Hill, Hoskisson & Hitt, 1992).

L'autonomie décisionnelle n'est ni un objectif en soi ni un gage systématique de performance ; elle constitue plutôt un équilibre dynamique, ajusté selon les contingences

internes et externes, conformément aux principes de la théorie de la contingence (Donaldson, 2001). Dans les hypo-groupes, ce caractère ambivalent est particulièrement visible : l'autonomie permet une flexibilité indispensable dans un contexte de gouvernance faiblement centralisée, mais elle peut également amplifier les risques de désalignement stratégique ou de dérive organisationnelle.

2.3. La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle comme clé d'analyse des choix de délégation

La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle (socioemotional selectivity theory), élaborée par Carstensen (1992), constitue un cadre explicatif particulièrement pertinent pour analyser les logiques de délégation au sein des hypo-groupes. Cette théorie postule que les individus ajustent leurs priorités en fonction de leur horizon temporel perçu : lorsque celui-ci est étendu, les préférences s'orientent vers l'acquisition de connaissances, la planification et les objectifs à long terme ; lorsqu'il se restreint, les priorités se déplacent vers la recherche de relations de qualité, la réduction des tensions émotionnelles et la maximisation du bien-être immédiat (Carstensen et al., 1999). Transposée au champ de la gouvernance organisationnelle, cette perspective permet de mieux comprendre comment les dirigeants, en fonction de leur perception du temps, définissent leur propension à déléguer et à accorder une autonomie décisionnelle plus ou moins étendue aux filiales (Carstensen & DeLiema, 2018).

Dans les hypo-groupes, caractérisés par une faible centralisation et une distribution diffuse du pouvoir, les choix de délégation ne relèvent pas uniquement de considérations techniques ou structurelles. Ils sont également influencés par les priorités socio-émotionnelles des dirigeants, lesquelles façonnent leur manière de gérer les relations inter-unités. Ainsi, un dirigeant qui perçoit son horizon temporel comme limité peut être davantage enclin à déléguer afin d'éviter des tensions, d'alléger sa charge émotionnelle ou de maintenir des relations harmonieuses avec les responsables des filiales (Coleman, 1990 ; Uzzi, 1997). À l'inverse, lorsque l'horizon temporel est perçu comme étendu, le dirigeant peut chercher à renforcer le contrôle, à consolider les routines organisationnelles ou à orienter les filiales vers des objectifs stratégiques de long terme, ce qui se traduit par un degré d'autonomie plus restreint.

La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle apporte ainsi un éclairage essentiel sur la variabilité des niveaux d'autonomie observés entre les filiales des hypo-groupes. Au-delà des facteurs structurels tels que la taille, la capacité financière ou l'interdépendance opérationnelle, la délégation apparaît fortement conditionnée par les motivations émotionnelles du dirigeant, son rapport au risque relationnel et sa volonté de préserver un climat organisationnel stable (Carstensen et al., 1999). Dans des configurations organisationnelles où les mécanismes formels de gouvernance sont parfois limités, comme c'est souvent le cas dans les hypo-groupes, les préférences socio-émotionnelles deviennent un levier central influençant la latitude décisionnelle accordée aux entités locales (Uzzi, 1997).

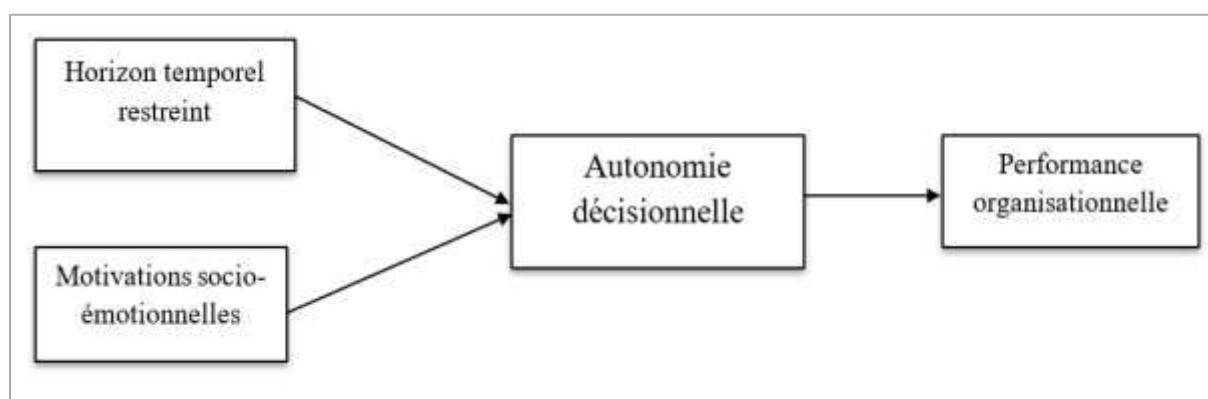
En mobilisant cette théorie, l'analyse des choix de délégation s'enrichit d'une dimension subjective et relationnelle, mettant en lumière le rôle de l'horizon temporel perçu et des motivations socio-émotionnelles dans l'attribution de l'autonomie décisionnelle. Cette perspective permet d'articuler les dynamiques émotionnelles des dirigeants avec les mécanismes de gouvernance et de performance des filiales. Elle se traduit, dans notre cadre d'analyse, par les hypothèses suivantes :

Hypothèse H1 : *un horizon temporel restreint du dirigeant augmente l'autonomie décisionnelle accordée aux filiales et améliore leur performance organisationnelle.*

Hypothèse H2 : *les motivations socio-émotionnelles du dirigeant renforcent la délégation décisionnelle et favorisent la performance organisationnelle des filiales.*

Hypothèse H3 : *une autonomie décisionnelle des filiales influence positivement leur performance organisationnelle.*

Figure 1 : modèle de recherche



Source : élaboré par les auteurs

3. Etude empirique

3.1. Méthodologie et échantillon de l'étude

Dans le cadre de cette étude, une méthodologie quantitative s'appuyant sur une démarche hypothético-déductive a été retenue afin de tester empiriquement les hypothèses formulées à partir du modèle conceptuel intégrant l'autonomie décisionnelle, la sélectivité socio-émotionnelle, l'horizon temporel et la performance des filiales. Les données ont été collectées auprès de responsables de filiales appartenant à des hypo-groupes marocains, constituant ainsi un terrain particulièrement pertinent pour analyser les dynamiques de délégation et les effets de l'autonomie locale.

3.2. Terrain et données de l'étude

L'étude empirique est réalisée sur ce que les chercheurs en sciences sociales appellent un terrain. Il s'agit d'un échantillon de 246 dirigeants de filiales des hypo-groupes marocains. La phase de collecte des données s'est déroulée entre mi-décembre 2024 et fin juillet 2025, couvrant une période suffisante pour garantir la diversité des profils et la robustesse des observations recueillies.

Les données recueillies sont considérées comme représentatives, sans biais de sélection, car elles proviennent des responsables de filiales à différents secteurs d'activités, différentes tailles des unités, différentes tranches d'âge des dirigeants. Une hétérogénéité démographique importante est également présente, réduisant le risque de biais géographique. Cela suggère que les répondants constituent un échantillon adéquat et représentatif pour les besoins de l'étude.

L'enquête est réalisée par un questionnaire structuré sur la base 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 l'horizon temporel des dirigeants, leurs motivations socio-émotionnelles et l'autonomie décisionnelle qui leur a été accordé.

3.2.1. Traitement et analyse des données

L'analyse des données a été réalisée en deux étapes. Dans un premier temps, la qualité globale des mesures a été évaluée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach, dont le seuil acceptable est de 0,7.

Dans un second temps, une régression linéaire multiple a été mobilisée pour analyser et tester les relations supposées dans le cadre du modèle conceptuel. Le modèle général peut être formulé comme suit :

où Y représente la variable dépendante, $X_1 \dots X_k$, β_0 le terme constant, $\beta_1 \dots \beta_k$ les coefficients de régression et ε_i l'erreur résiduelle.

$$Perf(y) = \beta_0 + \beta_1 HTR AD(i) + \beta_2 MSE AD(i) + \beta_3 AD(i) + j \sum \gamma_{ji} + \varepsilon_i$$

Après validation des mesures, la régression linéaire multiple a été utilisée pour tester les hypothèses. Les coefficients obtenus ont permis d'identifier l'intensité et le sens des relations entre les composantes principales et la variable dépendante. Les tests de significativité (t-value et p-value) ainsi que les indices globaux du modèle (R^2 , R^2 ajusté, test F) ont été mobilisés pour évaluer la pertinence du modèle. Les diagnostics de régression (normalité des résidus, multicolinéarité, homoscedasticité) ont également été réalisés pour garantir la robustesse des résultats.

3.2.2. Echelles de mesures

➤ La variable « L'horizon temporel restreint »

L'horizon temporel restreint reflète la perception par le dirigeant du temps disponible pour atteindre ses objectifs. Un horizon restreint conduit généralement à privilégier des décisions rapides, relationnelles et moins orientées vers le long terme. Cette échelle s'inspire de la *Socioemotional Selectivity Theory* (Carstensen, 1999).

Tableau 1. Des mesures relatives à l'horizon temporel restreint

Code	Item	Référence
HTR1	Le dirigeant se concentre principalement sur des objectifs à court terme.	Carstensen (1999); Lang & Carstensen (2002), Carstensen et al. (2003), Fung & Carstensen (2006), Lang & Carstensen (2002) et Carstensen (1999)
HTR2	Le dirigeant estime qu'il dispose de peu de temps pour réaliser ses projets stratégiques.	
HTR3	Le dirigeant privilégie les décisions permettant des résultats rapides.	
HTR4	Le dirigeant accorde moins d'importance aux objectifs à long terme.	
HTR5	Le dirigeant cherche à optimiser ce qu'il peut accomplir dans un futur proche.	

Source : élaboré par les auteurs

➤ La variable « Motivations socio-émotionnelles »

Cette variable renvoie aux motivations orientées vers la préservation de relations harmonieuses, la valorisation des interactions positives et la réduction des tensions. Elle s'appuie sur la littérature SSE (*Socioemotional Selectivity Theory* et *socioemotional wealth*).

Tableau 2. Des mesures relatives aux motivations socio-émotionnelles

Code	Item	Référence
MSE1	Le dirigeant valorise fortement le maintien de relations harmonieuses avec les responsables des filiales.	Carstensen (1999) ; Gómez-Mejía et al. (2007), Carstensen et al. (2003), Fung & Carstensen (2006), Lang & Carstensen (2002) et Gómez-Mejía et al. (2011)
MSE2	Le dirigeant cherche à éviter les conflits lors des prises de décision.	
MSE3	Le dirigeant privilégie les décisions favorisant un climat relationnel positif.	
MSE4	Le dirigeant accorde une grande importance au bien-être émotionnel dans ses interactions professionnelles.	
MSE5	Le dirigeant adopte des décisions visant à préserver la qualité des relations humaines.	

Source : élaboré par les auteurs

➤ La variable « autonomie décisionnelle »

L'autonomie décisionnelle renvoie au degré de liberté dont disposent les filiales dans leurs choix opérationnels, stratégiques et organisationnels. L'échelle s'inspire des travaux de Birkinshaw (1997), Gates & Egelhoff (1986).

Tableau 3. Des mesures relatives à l'autonomie décisionnelle

Codes	Items	Références
AD1	Dans quelle mesure le responsable de la filiale peut-il prendre des décisions stratégiques sans l'approbation de la direction générale ?	Bartlett & Ghoshal (1989) ; Garnier (1982) Brock (2003) ; Belizon et al. (2013) Goold & Campbell (2002) ; Ferner et al. (2011)
AD1	Dans quelle mesure les responsables de la filiale ont-ils la liberté de fixer des objectifs opérationnels ?	
AD1	Dans quelle mesure le responsable de la filiale a-t-il la possibilité de prendre des décisions financières majeures sans l'accord de la direction ?	

Source : élaboré par les auteurs

➤ La variable « Performance organisationnelle »

La performance est mesurée de manière perceptuelle (subjective), comme recommandé dans la recherche en management.

Elle couvre l'efficacité, la compétitivité et l'atteinte des objectifs, en s'inspirant de Venkatraman & Ramanujam (1986).

Tableau 4. Des mesures relatives au performance organisationnelle

Code	Item	Référence
PERF1	La filiale atteint ses objectifs stratégiques.	Venkatraman & Ramanujam (1986) Delaney & Huselid (1996) Kaplan & Norton (1992) Venkatraman (1989) Delaney & Huselid (1996)
PERF2	La filiale se compare favorablement à ses concurrents.	
PERF3	La performance globale de la filiale est satisfaisante.	
PERF4	Les résultats de la filiale se sont améliorés au cours des dernières années.	
PERF5	La filiale utilise efficacement ses ressources.	

Source : élaboré par les auteurs

4. Résultats et Discussion

4.1. Résultats

4.1.1. Statistique factorielle exploratoire des variables

Tableau 5. Synthèse de la statistique factorielle exploratoire des variables

Variables	Items	Décision	Alpha de Cronbach
Horizon temporel restreint	HTR1	Maintenus	0,724
	HTR2	Maintenus	
	HTR3	Maintenus	
	HTR4	Maintenus	
	HTR5	Maintenus	
Motivations socio-émotionnelles	MSE1	Maintenus	0,876
	MSE2	Maintenus	
	MSE3	Maintenus	
	MSE4	Maintenus	
	MSE5	Maintenus	
Autonomie décisionnelle	AD1	Maintenus	0,745
	AD2	Maintenus	
	AD3	Maintenus	
Performance organisationnelle	PERF1	Maintenus	0,862
	PERF2	Maintenus	
	PERF3	Maintenus	
	PERF4	Maintenus	
	PERF5	Maintenus	

Source : Sortie du logiciel SPSS V26

La réalisation d'une phase exploratoire destinée à examiner la validité et la fiabilité des facteurs s'est imposée comme une étape préalable indispensable avant le test des hypothèses de la recherche. L'analyse effectuée à l'aide du logiciel SPSS a permis d'apprécier la cohérence et la pertinence des items retenus pour leur intégration dans le modèle de régression. Le tableau ci-dessus présente une synthèse des échelles de mesure retenues, après validation de la qualité de représentation des items.

4.1.2. 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 ($DW = 1,936$) se situe dans l'intervalle acceptable compris entre 1 et 3, indiquant ainsi l'absence d'autocorrélation significative entre les erreurs résiduelles.

Tableau 6. Coefficients de la significativité du modèle

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,765 ^a	,655	,625	,67444157	1,936

a. Prédicteurs : (Constante) ; b. Variable dépendante : Performance organisationnelle

Source : Sortie du logiciel SPSS V26

4.1.3. 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 $F = 163,870$, significative à un seuil $p < 0,05$, atteste que le modèle global est hautement significatif. Autrement dit, la probabilité de rejeter à tort l'hypothèse selon laquelle le modèle n'explique pas la variance de la variable dépendante est très faible. Ces résultats confirment la capacité explicative du modèle et sa pertinence statistique dans l'analyse de la performance organisationnelle.

Tableau 7. Indices de régression du modèle ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	175,425	3	56,141	163,870	,000 ^b
	Test De Student	69,457	242	,329		
	Total	245,000	245			

a. Variable dépendante : Performance organisationnelle ; b. Prédicteurs : (Constante), REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1, REGR factor score 1 for analysis 1

Source : Sortie du logiciel SPSS V26

La régression simultanée du premier modèle révèle que l'ensemble des variables explicatives rend compte de 65,5 % de la variance de la variable dépendante (R^2 ajustée = 0,625). Ce niveau de variance expliquée témoigne d'un pouvoir prédictif important, indiquant la solidité statistique du modèle et sa capacité à éclairer les déterminants de la variable analysée. Ainsi, il apparaît que le modèle s'ajuste de manière satisfaisante aux données empiriques, ce qui légitime la poursuite de l'analyse à travers le test des hypothèses portant sur les variables explicatives de la performance organisationnelle des filiales au sein des hypo-groupes marocains.

4.1.4. Analyse des coefficients du modèle des variables explicatives de la performance organisationnelle

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

Tableau 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)	1,119E-16	,037		,000	1,000		
	Horizon temporel restreint	0,307	,050	0,307	3,105	,000	,431	2,773
	Motivations socio-émotionnelles	,242	,057	,242	4,420	,000	,425	2,239
	Autonomie décisionnelle	0,272	,058	0,272	4,768	,000	,400	2,44
	Performance organisationnelle	0,401	0,67	0,401	4,682	,000	,487	2,476

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'horizon temporel restreint, les motivations socio-émotionnelles et l'autonomie décisionnelle expliquent fortement la performance organisationnelle au sein des hypo-groupes marocains, avec des coefficients bêtas respectifs de 0.307, 0.242, 0.272 et de 0.401 avec des significations p inférieures à 0.05.

Nous en déduisons que l'hypothèse **H1** stipulant qu'un horizon temporel restreint du dirigeant augmente l'autonomie décisionnelle accordée aux filiales et améliore leur performance organisationnelle **est acceptée**.

L'hypothèse **H2** qui stipule que les motivations socio-émotionnelles du dirigeant renforcent la délégation décisionnelle et favorisent la performance organisationnelle des filiales **est acceptée**.

L'hypothèse **H3** qui stipule que le niveau élevé d'autonomie décisionnelle des filiales améliore leur performance organisationnelle influençant la performance organisationnelle **est acceptée**.

4.2. 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 d'un horizon temporel restreint du dirigeant sur l'autonomie décisionnelle accordée aux filiales et sur l'amélioration de leur performance organisationnelle

Les résultats de cette étude montrent que l'horizon temporel restreint du dirigeant exerce un effet positif significatif sur l'autonomie décisionnelle accordée aux filiales, ainsi que sur leur performance organisationnelle. Cette constatation s'inscrit pleinement dans le cadre de la *Socioemotional Selectivity Theory* (Carstensen, 1999), selon laquelle les individus privilégient, lorsque leur horizon temporel est perçu comme limité, des décisions à retombées rapides, des interactions harmonieuses et une réduction de la charge émotionnelle.

En confrontant nos résultats à la littérature, il apparaît que nos conclusions rejoignent plusieurs travaux antérieurs. Les études de Lang & Carstensen (2002) et de Fung & Carstensen (2006) montrent en effet que les acteurs adoptant une vision temporelle restreinte développent des comportements plus relationnels, orientés vers la simplification des interactions et la recherche d'efficacité immédiate. De leur côté, les recherches sur la

décentralisation (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Brock, 2003) confirment que l'autonomie locale constitue un levier important de réactivité et de performance, notamment lorsque les filiales disposent de marges décisionnelles suffisamment larges.

Au-delà de la seule significativité statistique, les coefficients associés à l'horizon temporel restreint indiquent un impact réel et non marginal sur l'autonomie décisionnelle. Les valeurs obtenues témoignent d'un effet de taille moyenne à élevée, ce qui confirme que la perception temporelle du dirigeant n'exerce pas une influence symbolique ou secondaire, mais bien un rôle structurant dans les dynamiques de gouvernance. De même, l'effet de l'autonomie sur la performance organisationnelle présente une intensité notable, traduisant une amélioration concrète de la réactivité des filiales, de leur capacité d'adaptation et de leur efficacité opérationnelle.

Dans le contexte spécifique des hypo-groupes marocains - caractérisés par une gouvernance faiblement centralisée, des relations inter-unités fortement basées sur la confiance et une coordination souvent informelle - ces résultats prennent une signification particulière.

L'horizon temporel restreint conduit le dirigeant à privilégier la délégation comme mécanisme visant à fluidifier les décisions, réduire les frictions relationnelles et éviter les lourdeurs hiérarchiques susceptibles de ralentir l'action. La délégation liée à un horizon temporel restreint produit des effets bénéfiques uniquement lorsque les filiales disposent des compétences internes nécessaires, d'une bonne maîtrise de leurs ressources et d'un ancrage informationnel solide. Dans notre étude, les filiales interrogées semblent répondre à ces conditions : leurs responsables présentent une forte expérience, une proximité directe avec leur marché et une habitude de gérer des marges de manœuvre importantes.

Ainsi, les résultats confirment la validité de l'hypothèse H1 et montrent que l'horizon temporel restreint peut devenir un véritable catalyseur de délégation, améliorant la performance organisationnelle lorsque les capacités locales et la gouvernance interne sont alignées. Cette conclusion ouvre également des implications managériales importantes. Elle suggère notamment la nécessité de formaliser davantage les conditions d'attribution de l'autonomie décisionnelle afin qu'elle ne dépende pas exclusivement des préférences temporelles du dirigeant, mais qu'elle repose sur des critères organisationnels clairement définis.

- *Effet de la motivation socio-émotionnelle du dirigeant sur la délégation décisionnelle et sur la performance organisationnelle des filiales.*

Les résultats de cette recherche montrent que les motivations socio-émotionnelles du dirigeant exercent un effet positif significatif sur la délégation de l'autorité décisionnelle accordée aux filiales, et qu'elles contribuent également à améliorer leur performance organisationnelle. Ces conclusions s'inscrivent dans la continuité des travaux fondateurs sur la *Socioemotional Wealth* (SEW), notamment ceux de Gomez-Mejia et al. (2007), qui démontrent que les dirigeants accordent une importance centrale au maintien de relations harmonieuses, à la confiance et à la cohésion interne.

Nos résultats sont comparés à un ensemble plus large de travaux. Ils confirment les analyses de Berrone et al. (2012), qui soulignent que la protection des ressources socio-émotionnelles incite les dirigeants à adopter des pratiques de gouvernance plus participatives et orientées vers la préservation du capital relationnel. De même, Miller & Le Breton-Miller (2014) montrent que les dirigeants sensibles aux enjeux socio-émotionnels privilégient l'autonomisation des unités locales afin de renforcer la coopération, stabiliser les interactions internes et réduire les risques de conflits.

L'analyse des coefficients de régression indique que l'effet des motivations socio-émotionnelles n'est pas seulement statistiquement significatif, mais présente aussi une amplitude notable. Les coefficients montrent une influence de taille moyenne à forte, ce qui

confirme que les motivations socio-émotionnelles constituent un déterminant structurant, et non marginal, des choix de délégation. Cet impact considérable se traduit également par une amélioration de la performance organisationnelle, soutenant les apports de la littérature sur l'empowerment managérial (Conger & Kanungo, 1988) et sur les effets positifs de la confiance organisationnelle (Dirks & Ferrin, 2002). Les filiales bénéficiant de cette autonomie élargie montrent une meilleure capacité d'adaptation locale, une réactivité renforcée et une utilisation plus efficiente des ressources.

Dans le contexte particulier des hypo-groupes marocains, ces mécanismes prennent une portée spécifique. Les cultures organisationnelles marquées par l'importance accordée à la proximité relationnelle, à la loyauté et au respect hiérarchique favorisent la pertinence des motivations socio-émotionnelles dans les processus décisionnels. En ce sens, la délégation apparaît comme un moyen efficace pour préserver l'équilibre relationnel, réduire les tensions potentielles et valoriser le rôle des responsables de filiales. Cette dynamique rejoint également les travaux de Kellermanns et al. (2012), qui montrent que la SEW influence fortement la manière dont les dirigeants distribuent le pouvoir et gèrent les relations internes.

Toutefois, il est nécessaire de rappeler, conformément aux débats théoriques, que la délégation fondée sur des critères socio-émotionnels peut comporter des limites. Si elle est guidée de manière excessive par des considérations affectives au détriment d'une évaluation rationnelle des compétences, elle peut entraîner des risques d'asymétrie d'information ou des décisions insuffisamment alignées avec la stratégie globale. Dans notre étude, les coefficients obtenus restent clairement positifs, ce qui suggère que les filiales étudiées disposent effectivement des compétences humaines, techniques et relationnelles nécessaires pour absorber efficacement cette autonomie.

Ainsi, les résultats confirment l'hypothèse H2 et montrent que les motivations socio-émotionnelles du dirigeant constituent un levier essentiel de la délégation décisionnelle au sein des hypo-groupes marocains. Elles contribuent à instaurer une gouvernance plus souple, basée sur la confiance, le soutien mutuel et la recherche d'un climat organisationnel harmonieux. Lorsqu'elles s'articulent à des capacités locales solides, ces motivations se traduisent par une amélioration significative de la performance organisationnelle.

Cette discussion met en lumière l'importance d'intégrer les dimensions émotionnelles, relationnelles dans l'analyse des pratiques de gouvernance, notamment dans des contextes organisationnels où la coordination repose fortement sur des mécanismes informels et sur la qualité des relations inter-unités.

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

Les résultats de cette étude montrent que l'autonomie décisionnelle des filiales exerce un effet positif significatif sur leur performance organisationnelle. Ce résultat corrobore les travaux de Bartlett et Ghoshal (1989) et de Goold & Campbell (2002), selon lesquels la décentralisation constitue un levier majeur de flexibilité, d'innovation et d'adaptation stratégique pour les entités opérationnelles. En permettant aux responsables de filiales de disposer d'une marge de manœuvre élargie, les organisations renforcent leur capacité à réagir rapidement aux fluctuations de leur environnement et à déployer des stratégies plus adaptées aux spécificités locales.

Nos résultats mettent en évidence que cette autonomie favorise particulièrement la réactivité des filiales, leur agilité opérationnelle et leur capacité à prendre des décisions rapidement, sans attendre la validation systématique de la direction générale. Ces résultats s'inscrivent également dans la lignée des travaux de Devinney et al. (2020) et de Lazaroza et al. (2017), qui démontrent que l'autonomie locale améliore non seulement la performance opérationnelle,

mais également la satisfaction des équipes managériales, la fluidité des processus internes et l'efficacité dans la mobilisation des ressources.

Dans le contexte spécifique des hypo-groupes marocains, cette autonomie revêt une importance particulière. Dans un tel modèle, l'autonomie décisionnelle constitue un outil essentiel pour compenser la lourdeur de certaines pratiques hiérarchiques, accélérer la prise de décision et mieux adapter les orientations globales aux réalités locales des marchés. Les responsables de filiales, souvent dotés d'une forte connaissance du terrain, parviennent ainsi à optimiser les ressources dont ils disposent et à renforcer la performance globale de leur unité. Toutefois, il est important de préciser que l'autonomie décisionnelle peut générer des risques lorsqu'elle n'est pas accompagnée de mécanismes de coordination et de contrôle adaptés. Une autonomie excessive pourrait conduire à des dérives décisionnelles, à un désalignement stratégique ou encore à une fragmentation des priorités entre filiales et maison mère. Cependant, nos résultats empiriques montrent que, dans les hypo-groupes étudiés, l'autonomie exercée reste maîtrisée et ne génère pas ces effets négatifs potentiels. Elle semble au contraire s'articuler harmonieusement avec les dispositifs de contrôle stratégique existants, permettant un équilibre favorable entre liberté locale et cohérence globale, une condition cruciale soulignée par Andersson & Holm (2010).

Ainsi, l'acceptation de l'hypothèse H3 confirme que l'autonomie décisionnelle constitue un déterminant essentiel de la performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains. Elle améliore la capacité d'adaptation, la vitesse d'exécution, la pertinence des décisions et le niveau global de performance perçue. Ces résultats soulignent l'importance, pour les groupes, d'accorder un espace décisionnel calibré et structuré aux responsables de filiales, tout en maintenant un cadre stratégique clair afin de maximiser l'impact positif de cette autonomie sur la performance.

5. Conclusion

Cette recherche avait pour ambition de comprendre comment les dynamiques décisionnelles et socio-émotionnelles des dirigeants influencent l'autonomie accordée aux filiales des hypo-groupes marocains, ainsi que son impact sur leur performance. En mobilisant un cadre théorique varié et une enquête empirique solide, elle permet aujourd'hui d'apporter une réponse claire à la problématique initiale.

Les résultats montrent que chacune des variables étudiées joue un rôle significatif dans la performance des filiales. Un horizon temporel restreint conduit les dirigeants à déléguer davantage, ce qui améliore la capacité d'action et, en conséquence, la performance. Les motivations socio-émotionnelles orientées vers le maintien de relations harmonieuses encouragent également la délégation, favorisant un climat décisionnel plus stable et propice à la performance. Enfin, l'autonomie décisionnelle elle-même apparaît comme un levier direct de performance organisationnelle, en renforçant l'adaptabilité, la rapidité d'exécution et la cohérence des actions au niveau local. Au-delà de ces résultats, l'étude présente plusieurs contributions importantes. Sur le plan théorique, elle enrichit la compréhension de la gouvernance dans les structures décentralisées en intégrant des dimensions rarement associées à la délégation décisionnelle, notamment les facteurs socio-émotionnels du dirigeant. Sur le plan empirique, elle apporte un éclairage nouveau sur les hypo-groupes marocains, un terrain encore peu étudié, en révélant les spécificités relationnelles et managériales qui caractérisent leur fonctionnement. Sur le plan méthodologique, elle propose des instruments de mesure validés, offrant une base solide pour de futures investigations sur la gouvernance des organisations hybrides.

Cette étude comporte toutefois certaines limites qui invitent à une lecture nuancée des résultats. Les données recueillies sont déclaratives, ce qui peut introduire un biais de

perception. Le périmètre géographique restreint aux hypo-groupes marocains limite également la généralisation des conclusions à d'autres contextes institutionnels. Enfin, la nature transversale des données ne permet pas d'établir une dynamique causale dans le temps. Ces limites ouvrent néanmoins des perspectives de recherche prometteuses. Des études longitudinales permettraient de mieux saisir l'évolution des comportements décisionnels et leurs effets sur la performance. Une comparaison avec d'autres types de groupes, ou avec des contextes culturels et institutionnels variés, offrirait une vision plus large des mécanismes observés. Le recours à des approches qualitatives complémentaires enrichirait également la compréhension des logiques socio-émotionnelles et relationnelles qui façonnent la délégation au sein des hypo-groupes.

Ainsi, cette recherche met en lumière le rôle déterminant des facteurs humains et relationnels dans la gouvernance des filiales. Elle montre que la performance organisationnelle ne dépend pas seulement des mécanismes structurels, mais aussi de la manière dont les dirigeants mobilisent leurs préférences, leurs motivations et leur rapport au temps pour orienter l'action locale. Elle ouvre ainsi de nouvelles pistes pour améliorer les pratiques managériales et encourager des formes de gouvernance plus adaptées aux réalités des groupes hybrides.

Référence :

- (1). Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). *The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants*. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.
- (2). Andersson, U., & Holm, U. (2010). *Managing the contemporary multinational: The role of subsidiary initiative*. Edward Elgar.
- (3). Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- (4). Belizon, M., Gunnigle, P., & Morley, M. (2013). *Determinants of subsidiary autonomy in multinational corporations*. *Journal of World Business*, 48(2), 247–256.
- (5). Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- (6). Birkinshaw, J. (1997). *Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives*. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207–229.
- (7). Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). *Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795.
- (8). Brock, D. M. (2003). *Autonomy of state-owned enterprises: A study of the French and British postal services*. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1601–1623.
- (9). Carstensen, L. L. (1992). *Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory*. *Psychology and Aging*, 7(3), 331–338.
- (10). Carstensen, L. L. (1999). *Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity*. *American Psychologist*, 54(3), 165–181.
- (11). Carstensen, L. L., & DeLiema, M. (2018). *The positivity effect: A negativity bias in older adults or a positivity bias?* *Current Opinion in Psychology*, 25, 45–49.
- (12). Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). *Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity*. *American Psychologist*, 54(3), 165–181.
- (13). Chandler, A. D. (1991). *The functions of the HQ unit in the multibusiness firm*. *Strategic Management Journal*, 12, 31–50.

- (14). Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice*. Sociology, 6(1), 1–22.
- (15). Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- (16). Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, 13(3), 471–482.
- (17). Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*. Academy of Management Review, 23(3), 491–512.
- (18). Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management Journal, 39(4), 949–969.
- (19). Devinney, T., Pedersen, T., & Tihanyi, L. (2020). *Subsidiary performance and strategy*. Cambridge University Press.
- (20). Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications*. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628.
- (21). Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- (22). Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). *Patterns of strategic control within multinational corporations*. Journal of International Business Studies, 15(2), 55–72.
- (23). Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2011). *Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals*. Routledge.
- (24). Fung, H. H., & Carstensen, L. L. (2006). *Goals change when life's fragility is primed: Lessons from older adults, the HIV+ population, and younger adults*. Psychology and Aging, 21(3), 587–598.
- (25). Garnier, G. (1982). *Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations*. Academy of Management Journal, 25(4), 893–908.
- (26). Gates, S. R., & Egelhoff, W. G. (1986). *Centralization in headquarters-subsidiary relationships*. Journal of International Business Studies, 17(2), 71–92.
- (27). Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106–137.
- (28). Goold, M., & Campbell, A. (2002). *Designing effective organizations*. Jossey-Bass.
- (29). Granovetter, M. (1985). *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. American Journal of Sociology, 91(3), 481–510.
- (30). Hamza TAGHZOUTI, Aziz BABOUNIA, & Otmane BENNANI. (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>
- (31). Hill, C. W., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1992). *Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms*. Organization Science, 3(4), 501–521.
- (32). Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- (33). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.
- (34). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
- (35). Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). *Extending the socioemotional wealth perspective for family firm research: A look at the dark side*. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), 1103–1116.
- (36). Khanna, T., & Palepu, K. (1997). *Why focused strategies may be wrong for emerging markets*. Harvard Business Review, 75(4), 41–51.

- (37). Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). *Estimating the performance effects of business groups in emerging markets*. Strategic Management Journal, 22(1), 45–74.
- (38). Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). *Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships*. Psychology and Aging, 17(1), 125–139.
- (39). Lazarova, M., Morley, M., & O’Sullivan, J. (2017). *Global talent management*. Routledge.
- (40). Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). *Deconstructing socioemotional wealth*. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(4), 713–720.
- (41). Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- (42). Ouchi, W. G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management Science, 25(9), 833–848.
- (43). Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource-dependence perspective*. Harper & Row.
- (44). Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*.
- (45). Taghzouti., & Taghzouti, (2025). La performance organisationnelle des filiales des hypo-groupes marocains : une approche croisée par l’enracinement, le contrôle stratégique et l’autonomie décisionnelle. Journal d’Economie, de Management, d’Environnement et de Droit. DOI : <https://doi.org/10.48398/IMIST.PRSM/jemed-v8i2.61085>
- (46). Uzzi, B. (1997). *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*. Administrative Science Quarterly, 42(1), 35–67.
- (47). Venkatraman, N. (1989). *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement*. Management Science, 35(8), 942–962.
- (48). Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*. Academy of Management Review, 11(4), 801–814.
- (49). Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.