

# Les procédures de contrôle de l'investissement dans les divisions et les filiales

Jérôme DUPRAT

*Université de Bourgogne*

*Correspondance :*  
IUT Dijon  
Bd Docteur Petitjean  
BP 510  
21104 Dijon Cédex

*Résumé :* Dans les grandes firmes industrielles, des procédures sont mises en place pour contrôler l'investissement. Celles qui s'appliquent aux divisions et aux filiales à 100 % sont étudiées. Nous analysons les liens entre d'une part, l'autonomie en matière d'investissement des responsables d'unités et d'autre part, les caractéristiques de leur unité, de la firme et leurs caractéristiques propres. Ensuite, nous examinons la question du choix du statut juridique de l'unité (division ou filiale à 100 %), par rapport au contrôle des dépenses d'investissement des unités. Nous testons nos hypothèses sur un échantillon de près de 200 unités appartenant à 104 firmes industrielles.

*Mots-clés :* investissement – contrôle – filiales – divisions – contingence.

*Abstract :* In industrial firms, rules to control investment are implemented. We study the capital budgeting of divisions and wholly-owned subsidiaries. We analyse the relationships between, on the one hand, the investment autonomy of divisional managers and wholly-owned subsidiaries' managers and, on the other hand, the characteristics of unit, firm and their own characteristics. We then consider the choice of the legal position of the unit (division or wholly-owned subsidiary) with respect to managerial control. We test our hypothesis on a sample of about 200 units which belong to 104 industrial firms.

*Key words :* investment – control – subsidiaries – divisions – contingency.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de la réflexion sur le gouvernement des entreprises ou *corporate governance*<sup>1</sup>. Alors qu'une grande partie des travaux dans ce domaine étudie le contrôle du dirigeant de la firme par les actionnaires de la firme, ce travail se focalise sur le contrôle des responsables de divisions et de filiales. Ainsi, il porte en quelque sorte sur le gouvernement interne des grandes firmes industrielles. Les responsables de divisions et de filiales appartiennent à des firmes qui sont découpées structurellement par domaine d'activité. Chaque responsable d'unité<sup>2</sup> est chargé de gérer un domaine d'activité donné. Alors qu'une division n'est pas autonome juridiquement, une filiale possède sa propre personnalité morale.

L'étude des mécanismes de contrôle des responsables de divisions et de filiales constitue un enjeu crucial. En effet, ces responsables sont à la tête des entités qui fournissent une grande partie de la production industrielle en France. Dans les grandes firmes industrielles, qui sont des organisations complexes, une partie importante des décisions qui conditionnent leur devenir sont prises (ou pour le moins influencées) par cette catégorie de responsables.

Cet article est consacré spécifiquement aux procédures de contrôle de l'investissement des divisions et des filiales. L'analyse s'appuie sur les théories contractuelles des organisations et, notamment, sur la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence, tout en intégrant les enseignements de la théorie de la contingence.

O.E. Williamson [1975, 1985], le principal représentant de la théorie des coûts de transaction, considère que l'allocation des ressources financières de la firme aux différents projets d'investissement proposés par les responsables d'unités, au niveau de ce qu'il appelle le « *marché interne du capital* »<sup>3</sup>, joue un rôle fondamental au regard du contrôle

---

<sup>1</sup> Pour une présentation de ce courant de recherche, voir G. Charreaux [1997, p. 421-469].

<sup>2</sup> Nous appelons les responsables de divisions et de filiales, les responsables d'unités, lorsque nous ne les distinguons pas.

<sup>3</sup> Le terme capital doit ici être entendu dans son acception anglo-saxonne ; le marché interne du capital correspond au marché interne des ressources financières.

des responsables d'unités d'une firme, en permettant d'orienter les fonds vers les projets les plus rentables.

Cette recherche bénéficie ensuite des apports de la théorie de l'agence. Dans les grandes firmes auxquelles appartiennent les divisions et les filiales, l'asymétrie d'information est importante. Le défi auquel doit faire face le dirigeant de la firme, qui est mandaté par les actionnaires, est d'exploiter au mieux la connaissance spécifique de chaque responsable d'unité sur le potentiel d'investissement qu'offre le domaine d'activité dont il a la charge, tout en prévenant un comportement opportuniste de sa part. L'opportunisme peut, notamment, se manifester par des dépenses d'investissement excessives. G. Charreaux [1990] propose une analyse de la théorie des transactions informelles de A. Breton et R. Wintrobe, dans laquelle, il évoque la course à la taille comme manifestation du comportement bureaucratique. A. Breton et R. Wintrobe [1982], M.C. Jensen [1986], A. Shleifer et R.W. Vishny [1989], P. Milgrom et J. Roberts [1992] et A.V. Thakor [1993] ont analysé le phénomène de surinvestissement. Selon ces auteurs, plus la taille de l'unité est grande et le poids politique de son responsable important, plus les avantages en nature (voiture, logement de fonction...) de celui-ci sont importants et plus sa rémunération est élevée. L'étude empirique menée par J. Fisher et V. Govindarajan [1992] corrobore ces arguments. Le surinvestissement serait favorisé dans le cadre du processus de financement interne des unités, les responsables d'unités pouvant se comporter en passagers clandestins. En effet, alors qu'un responsable d'unité<sup>4</sup> serait le seul à bénéficier du surinvestissement au niveau de son unité (sous la forme d'un pouvoir et d'avantages en nature accrus notamment), le surcoût de financement entraîné par le gaspillage des ressources au niveau de son unité serait supporté par la firme, c'est-à-dire l'ensemble des responsables d'unités. Les procédures de contrôle de l'investissement des unités doivent permettre de lutter contre ces types de comportement de la part des responsables d'unités.

Cette recherche, enfin, tire parti des enseignements de la théorie de la contingence qui exprime l'idée qu'il n'y a pas de système de contrôle

---

<sup>4</sup> Avec les autres employés de l'unité.

absolu et idéal<sup>5</sup>. Les mécanismes de contrôle, pour être efficaces, doivent être adaptés en fonction d'un certain nombre de déterminants. Les procédures de contrôle, par la direction générale d'une firme, des décisions d'investissement des responsables d'unités déterminent leur degré d'autonomie en matière d'investissement. Dans cette étude, l'autonomie en matière d'investissement des responsables d'unités s'explique en fonction des facteurs suivants :

- la taille de la firme<sup>6</sup> qui permet de prendre en compte les coûts bureaucratiques de la centralisation ;
- l'interdépendance entre les unités qui affecte le besoin de coordination entre les unités ;
- le degré d'incertitude associé aux activités gérées par les unités qui détermine l'exigence en matière de réactivité ;
- la durée dans la fonction du responsable d'unité à laquelle est reliée, en particulier, le niveau d'expérience du responsable d'unité ;
- la nationalité de la firme qui détermine, dans une large mesure, l'éloignement entre la localisation de la direction générale et celle de l'unité.

Les implications du choix du statut juridique de l'unité (division ou filiale) sur l'autonomie en matière d'investissement du responsable d'unité sont également analysées. La principale implication tient au mode de financement des deux types d'unités. Nous avons choisi d'étudier uniquement les divisions et les filiales détenues à 100 % parce que nous pouvons ainsi nous focaliser sur les implications du statut juridique des unités sur les modalités de contrôle des responsables d'unités en nous affranchissant des effets de la structure de propriété des filiales. Le responsable de division ou de filiale est choisi comme unité de l'analyse. Ce choix, qui respecte le principe d'individualisme méthodologique, est le moins restrictif puisqu'il permet de tenir compte de l'influence à la fois

---

<sup>5</sup> Sur la contingence des mécanismes de contrôle, voir H. Bouquin [1997, p. 102-109].

<sup>6</sup> La taille de la firme est mesurée par son effectif consolidé.

des caractéristiques du responsable, de celles de l'unité et de celles de la firme sur le mode de contrôle du responsable<sup>7</sup>.

Des résultats empiriques sont obtenus à partir d'un échantillon de 199 unités du secteur industriel en France, dont l'effectif médian est de 400 personnes et qui appartiennent à 104 firmes dont l'effectif consolidé médian s'élève à plus de 20 000 personnes.

La section 1 est consacrée à l'élaboration d'un modèle explicatif de l'autonomie en matière d'investissement des responsables d'unités, qui tient compte des facteurs contingents et du statut juridique de l'unité. Les aspects méthodologiques de cette étude sont traités dans la section 2. Les résultats sont présentés dans la section 3.

## **1. Les facteurs explicatifs de l'autonomie en matière d'investissement des responsables d'unité**

M.C. Jensen et W.H. Meckling [1992] expliquent que le niveau de délégation résulte d'un arbitrage entre d'une part, les coûts de transfert et de traitement de l'information spécifique à chaque domaine d'activité qui augmentent avec la centralisation et d'autre part, les coûts des conflits (les coûts de perte de contrôle) qui augmentent avec la décentralisation. Selon ces auteurs, le résultat de l'arbitrage est affecté par plusieurs facteurs que nous allons considérer successivement :

- les relations directes entre le degré d'autonomie en matière d'investissement et les facteurs contingents ;
- les implications du choix du statut juridique de l'unité (division ou filiale) sur l'autonomie en matière d'investissement du responsable d'unité. En particulier, le mode de financement des filiales permet à la direction générale d'accorder plus d'autonomie à leurs responsables et requiert un contrôle moins strict de leurs dépenses d'investissement ;

---

<sup>7</sup> D. Le Maître [1993], qui étudie les modes d'évaluation des responsables de départements, a considéré le responsable de département comme unité de base de l'analyse.

- les relations indirectes entre le degré d'autonomie en matière d'investissement et les facteurs contingents, c'est-à-dire les relations par l'intermédiaire du choix du statut juridique de l'unité.

### ***1.1. Les relations directes entre le degré d'autonomie en matière d'investissement et les facteurs contingents***

Étudions l'influence de la taille de la firme, de l'interdépendance entre les unités et du degré d'incertitude de l'environnement de l'unité sur l'autonomie en matière d'investissement. Dans le cadre du mandat qui le lie aux actionnaires, le dirigeant de la firme gère le portefeuille d'activités de la firme. Il détermine ainsi la taille en agissant sur le nombre d'activités gérées par la firme, le degré d'incertitude associé à la conduite des affaires des unités en décidant de la nature de leurs activités et l'interdépendance entre les unités. L'interdépendance entre les unités, c'est-à-dire les liens qu'elles entretiennent, trouve son origine dans la volonté d'exploiter les économies de champ et d'échelle ainsi que les synergies entre leurs activités. Ensuite, aidé par les services de la direction générale, le dirigeant choisit et administre les systèmes de contrôle des responsables d'unités : « *Le dirigeant de la firme managériale se trouve donc au centre de relations d'agence spécifiques, avec les actionnaires externes, d'une part et avec les employés de niveaux hiérarchiques différents, d'autre part...* » [P. Desbrières 1997, p. 386]. Les facteurs contingents qui influencent l'autonomie en matière d'investissement des responsables d'unités sont envisagés successivement.

Les coûts bureaucratiques de la centralisation des décisions d'investissement augmentent plus que proportionnellement avec la taille de la firme [M.C. Jensen et W.H. Meckling 1992 ; P. Milgrom et J. Roberts 1992]. C'est notamment le cas des coûts du traitement de l'information spécifique. En effet, la capacité du dirigeant de la firme est limitée conformément à l'hypothèse de rationalité limitée défendue par H.A. Simon [1961]. Pour un niveau donné de délégation, plus la firme est grande, plus le dirigeant doit prendre de décisions d'investissement

et plus le risque d'erreurs dans les décisions d'investissement prises par le dirigeant de la firme est élevé.

Hypothèse n° 1 : Il existe une relation positive entre le degré d'autonomie en matière d'investissement accordé au responsable d'unité et la taille de la firme.

L'interdépendance entre les unités peut prendre plusieurs formes. À l'instar des travaux de R.F. Vancil [1979], M.E. Porter [1985], A.K. Gupta et V. Govindarajan [1986] et V. Govindarajan et J. Fisher [1990], nous l'avons mesurée au niveau de chaque fonction – la fonction achat, la fonction production, la fonction recherche et développement et la fonction commerciale – en distinguant les ventes à l'extérieur de la firme par un réseau de distribution et de vente commun à plusieurs unités et les cessions internes de produits intermédiaires par l'unité aux autres unités de la firme.

Plus le niveau d'interdépendance entre des unités d'une firme est élevé, plus la direction générale doit s'impliquer dans les politiques d'investissement de ces unités de façon à les coordonner et à arbitrer les conflits potentiels entre leurs responsables. Selon V. Govindarajan [1986, p. 846] : « *Avec des degrés élevés d'interdépendance conduisant au besoin d'une coordination efficace et d'une résolution conjointe des problèmes, la prise de décision centralisée conduit à une performance plus élevée, à cause des effets des décisions du responsable d'une division sur la performance des autres divisions.* ». À partir d'une étude empirique menée auprès de 138 firmes aux États-Unis, Hill et al. [1992] ont trouvé que la centralisation est plus efficace dans les firmes qui conduisent une stratégie de diversification reliée (forte interdépendance entre les unités), tandis que la décentralisation est plus efficace dans les firmes qui conduisent une stratégie de diversification non reliée (faible interdépendance entre les unités).

Hypothèse n° 2 : Il existe une relation négative entre le degré d'autonomie en matière d'investissement accordé au responsable d'unité par la direction générale et l'interdépendance entre son unité et les autres unités.

Plus le degré d'incertitude de l'environnement d'une unité est fort, plus la direction générale doit accorder d'autonomie au responsable d'unité en matière d'investissement. Il pourra ainsi prendre rapidement les décisions qui s'imposent pour adapter notamment l'équipement de l'unité en fonction des évolutions de l'environnement. D'une façon générale, un degré élevé d'incertitude de l'environnement s'accompagnerait d'une décentralisation accrue de façon à accroître la réactivité de l'entreprise.

Hypothèse n° 3 : Il existe une relation positive entre le degré d'autonomie en matière d'investissement accordé au responsable d'unité et le degré d'incertitude de l'environnement de l'unité.

Deux facteurs supplémentaires sont contrôlés. Il s'agit de l'expérience du responsable d'unité et de la nationalité de la firme.

La capacité du responsable d'unité à prendre les décisions d'investissement pertinentes au niveau de son unité est fonction, entre autres, de son expérience à la tête de l'unité. C'est pourquoi, plus son expérience est importante et plus la direction générale est censée lui accorder d'autonomie dans la conduite de la politique d'investissement de son unité.

Hypothèse n° 4 : Il existe une relation positive entre le degré d'autonomie en matière d'investissement accordé au responsable d'unité et son niveau d'expérience.

La nationalité de la firme pourrait jouer un rôle sur l'autonomie du responsable d'unité vis-à-vis de la direction générale de la firme. En effet, l'éloignement entre la localisation de la direction générale de la firme et celle de l'unité est, en moyenne, plus important pour les unités appar-



tenant à des firmes étrangères que pour celles appartenant à des firmes françaises. Or, l'éloignement favoriserait l'autonomie.

Hypothèse n° 5 : Les responsables d'unités appartenant à des firmes étrangères sont plus autonomes en matière d'investissement que les responsables d'unités appartenant à des firmes françaises.

### ***1.2. Le choix du statut juridique de l'unité et le degré d'autonomie en matière d'investissement du responsable d'unité<sup>8</sup>***

Le choix du statut juridique de filiale, de préférence au statut de division, permet à la direction générale de la firme d'accorder plus d'autonomie en matière d'investissement au responsable d'unité<sup>9</sup>. L'explication réside notamment dans la différence entre les modes de financement des deux types d'unités. Le mode de financement des filiales requiert un contrôle moins strict de leurs dépenses d'investissement et ceci pour plusieurs raisons.

- Contrairement à une division, qui peut seulement se financer sur le marché interne du capital, une filiale a également accès au marché externe de la dette. Or, le financement interne des unités constitue une limite à la décentralisation parce que la direction générale doit coordonner

---

<sup>8</sup> La question du choix du statut juridique (division ou filiale) pour gérer un domaine d'activité de la firme dépasse la problématique du contrôle des responsables d'unités. Elle constitue une problématique en soi. L'objet de notre recherche n'est pas de proposer une théorie explicative de ce choix. En revanche, nous devons analyser les implications de ce choix sur les modalités de contrôle des responsables d'unités. La principale implication qui fait l'objet de l'argumentation ci-dessus réside dans la modification des conditions de financement de l'unité et, par là même, des conditions du contrôle de son responsable.

<sup>9</sup> Y. De Rongé [1991] considère comme une des motivations de la filialisation l'amélioration de la flexibilité de la gestion.

les dépenses des unités financées en interne en fonction du montant et du coût des ressources financières qu'elle peut mobiliser<sup>10</sup>.

- La direction générale de la firme peut relâcher son contrôle sur les dépenses d'investissement des filiales qui sont financées sur le marché externe de la dette en limitant les coûts de perte de contrôle dans la mesure où la discipline du marché externe de la dette peut se substituer à la discipline du marché interne du capital. La théorie de l'agence a souligné le rôle de contrôle des prêteurs. La discipline de la dette s'exerce *ex ante* et *ex post*. D'une part, les prêteurs procèdent à un contrôle *ex ante* de l'utilisation prévue des fonds. D'autre part, une fois le prêt octroyé, la société emprunteuse a l'obligation légale de respecter le paiement des annuités de la dette, ce qui fait peser une contrainte sur la société.

- En dehors de la question de l'origine du financement, interne ou externe, le financement des filiales est plus cloisonné que celui des divisions. Chaque filiale possède sa structure financière propre<sup>11</sup>. Aussi, les responsables de filiales peuvent moins facilement se comporter en « passagers clandestins » en gaspillant les ressources financières de la firme tout en faisant supporter une partie des contraintes et des coûts que cela induit aux autres responsables d'unités.

Lorsqu'un responsable d'unité se finance à partir du *pool* de ressources de la firme, il n'est pas directement soumis à la discipline des marchés financiers externes. Les dépenses d'investissement qu'il effectue pour le compte de son unité grâce aux ressources financières de la firme ne l'engagent qu'indirectement vis-à-vis des marchés financiers externes : elles engagent collectivement l'ensemble des unités, c'est-à-dire la firme. Ce mode de financement est sujet au phénomène du passager clandestin. Si la direction générale de la firme ne contrôle pas les dépenses des unités, elle encourt le risque que les responsables d'unités

---

<sup>10</sup> P. Desbrières et F. Minetti [1992] envisagent la coordination des financements des filiales d'un groupe en se penchant sur les avantages et les inconvénients de la centralisation de la trésorerie.

<sup>11</sup> Le montant et la nature des fonds alloués à une filiale sont clairement identifiés au niveau du bilan de la filiale dont la publication est une obligation légale. Sur ce point, voir C. Belin-Munier [1997, p. 89].

gaspillent les ressources de la firme en surinvestissant. Les auteurs qui ont analysé le phénomène de surinvestissement expliquent qu'un manager a intérêt à faire financer, au maximum, les investissements au sein de son unité de façon à accroître la taille de cette dernière et à augmenter ainsi son utilité.

Nous déduisons de l'examen des différences dans les modes de financement des divisions et des filiales que le choix du statut de filiale pour une unité, de préférence au statut de division, peut s'expliquer par la volonté de la direction générale de la firme d'accorder plus d'autonomie en matière d'investissement au responsable d'unité<sup>12</sup>.

Hypothèse n° 6 : Les responsables de filiales sont plus autonomes en matière d'investissement que les responsables de divisions.

### **1.3. Les relations indirectes entre le degré d'autonomie en matière d'investissement et les facteurs contingents**

Si le choix du statut de filiale pour une unité est un moyen d'accorder plus d'autonomie en matière d'investissement à son responsable (hypothèse n° 6), nous devrions observer que la direction générale préfère le statut de filiale pour les unités dont les facteurs contingents justifient une plus grande autonomie en matière d'investissement. Dans ce cas, l'adaptation du niveau d'autonomie en matière d'investissement aux facteurs contingents s'effectuerait à travers le choix du statut de l'unité. Ainsi, une faible interdépendance justifie une plus grande autonomie en matière d'investissement, la direction générale devrait donc préférer le statut de filiale pour les unités qui sont faiblement interdépendantes. Il en découle les hypothèses suivantes.

---

<sup>12</sup> Un facteur autre que le mode de financement renforce la proposition précédente. Le choix du statut de filiale pour une unité confère le statut de Président directeur général au responsable de l'unité tandis que le choix du statut de division lui confère le statut de cadre. Par conséquent, le choix d'octroyer la personnalité morale à l'unité conduit à renforcer le pouvoir de négociation du responsable d'unité vis-à-vis des partenaires extérieurs de l'unité (ses fournisseurs, ses prêteurs ...).

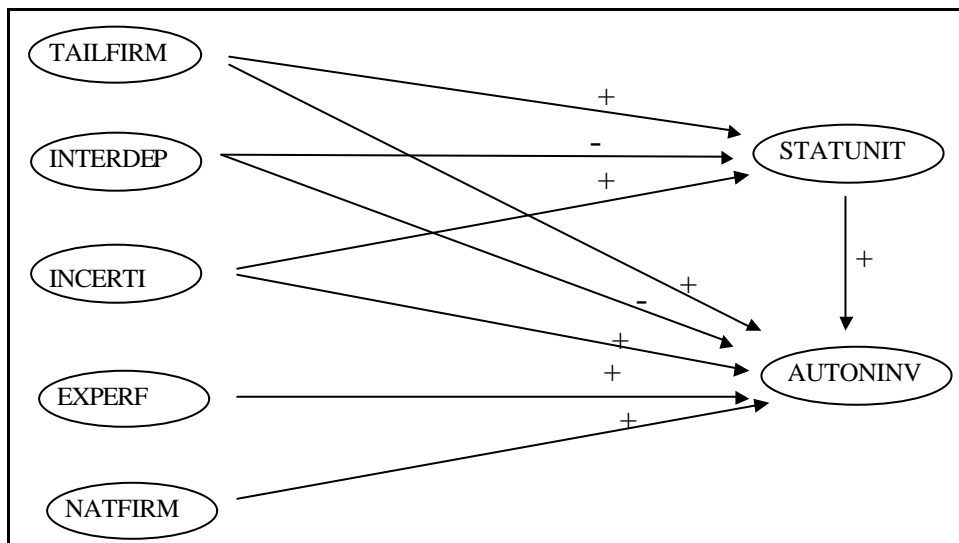
Hypothèse n° 7 : Le niveau d'interdépendance entre une filiale et les autres unités est en moyenne plus faible que le niveau d'interdépendance entre une division et les autres unités.

Hypothèse n°8 : en moyenne les filiales appartiennent à des firmes de taille supérieure à celles auxquelles appartiennent les divisions.

Hypothèse n°9 : le degré d'incertitude de l'environnement des filiales est en moyenne plus élevé que celui des divisions.

Les relations sur lesquelles portent les hypothèses que nous avons développées jusqu'ici sont synthétisées dans la figure 1.

**Figure 1** – *Le modèle empirique*



## 2. Les aspects méthodologiques

Les données<sup>13</sup> ont été collectées principalement par voie de questionnaire. Le questionnaire a eu pour finalité de recueillir des informations relatives aux caractéristiques des systèmes de contrôle et d'incitation des responsables d'unités, des unités et des responsables d'unités eux-mêmes. Il a été testé, au préalable, auprès de six enseignants et de trois professionnels (deux responsables de filiales et un responsable de division), puis a été adressé aux responsables d'unités parce que ce sont les seuls à pouvoir fournir l'ensemble des informations. Il a été administré par voie postale en raison de la dispersion géographique des répondants.

Les informations concernant les firmes ont été recueillies dans diverses sources annexes : Diane<sup>14</sup>, les 1000 premières industrielles de l'Expansion et *Global Researcher*, pour les firmes étrangères. Les filiales ont été sélectionnées à partir de la base de données Dafsaliens et l'intérêt de la tête de groupe dans une filiale a été obtenu à partir de cette même base. Les divisions ont été sélectionnées à partir de Kompass et du Trombinoscope.

L'échantillonnage a été réalisé à partir des critères suivants. Les unités appartiennent à des firmes industrielles, françaises ou étrangères, dont l'effectif est supérieur ou égal à 1 000. Les unités sont elles-mêmes françaises, appartiennent au secteur industriel et ont un effectif supérieur ou égal à 40. Les filiales sont des sociétés anonymes avec conseil d'administration, dans lesquelles la mère a un intérêt supérieur ou égal à 95 %. Nous avons retenu le seuil de 95 % parce qu'il correspond au pourcentage minimum de détention directe ou indirecte à partir duquel la société tête de groupe peut décider d'intégrer fiscalement une filiale. L'intégration fiscale (CGI, art. 223 A à 223 Q) permet de « faire remonter » les bénéfices ou les pertes des filiales au niveau de la société-mère. Ainsi, qu'une activité soit administrée au sein d'une division (unité sans personnalité morale) de l'entreprise ou au sein d'une filiale ~~intégrée fiscalement, l'imposition~~

<sup>13</sup> Le questionnaire est consultable dans J. Duprat [1998] ou disponible auprès de l'auteur.

fiscalement, l'imposition des bénéfices est la même. La décision relative au choix du statut juridique de l'unité échappe donc aux considérations d'imposition des bénéfices.

1 081 questionnaires ont été envoyés à 666 filiales et à 415 divisions. 245 ont été retournés, soit un taux de réponse de 22,66 %. L'échantillon final comprend 199 unités (123 filiales et 76 divisions) appartenant à 104 firmes ; 38 firmes sont représentées par plus d'une unité ; 69 % des firmes sont françaises ; 13 % sont anglo-saxonnes (États-Unis, Royaume-Uni) ; 17 % sont originaires d'autres pays européens et 1 % du Japon. Toutes ces unités gèrent à la fois, au moins pour partie, les activités de production et de commercialisation et sont des centres de profit. La taille des entités mesurée respectivement par l'effectif et le chiffre d'affaires est indiquée dans les tableaux 1 et 2.

**Tableau 1 – L'effectif des entités de l'échantillon final**

Effectifs	Min	Max	Moyenne	Médiane
Types d'entités				
Unités	40	7 000	788	400
Firmes	1 008	304 000	39 982	21 113

**Tableau 2 – Le chiffre d'affaires des entités de l'échantillon final**

Chiffre d'affaires en MF	Min	Max	Moyenne	Médiane
Types d'entités				
Unités	35	31 760	1 219	475
Firmes	463	252 331	40 432	17 377

Les mesures des variables du modèle sont contenues dans le tableau 5 de l'annexe. La mesure de l'autonomie en matière d'investissement est discutée plus avant ci-dessous.

L'autonomie en matière d'investissement a été mesurée à partir de l'instrument développé par R.W. Scapens et J.T. Sale [1981]. On a demandé aux responsables d'unités de choisir parmi quatre propositions,

---

<sup>14</sup> Diane est une base de données comptables sur les sociétés françaises.

celle qui décrit le mieux le processus de gestion et de contrôle des décisions d'investissement corporel et incorporel<sup>15</sup> de leur unité.

Les modalités de gestion et de contrôle des décisions d'investissement considérés par les auteurs sont les suivantes :

- (1) l'approbation individuelle par la direction générale de la firme de tous les projets ;
- (2) l'approbation individuelle des projets dont le montant est supérieur à un seuil donné ;
- (3) l'autonomie dans les limites budgétaires ;
- (4) l'autonomie totale.

Les modalités 1, 2 et 3 correspondent à un contrôle *ex ante* des projets d'investissement des unités. Soit la direction générale examine *ex ante* les propositions d'investissement des unités, soit elle fixe *ex ante* des limites budgétaires à la gestion de l'investissement au niveau des unités. Les modalités 1 et 2 correspondent à un contrôle individuel des projets. Ce contrôle individuel peut être systématique (modalité 1), ou conditionnel, au dessus d'un certain montant appelé seuil d'approbation (modalité 2). Les modalités sont classées par ordre croissant d'autonomie en matière d'investissement.

L'instrument de mesure appelle certaines remarques. Il s'appuie sur les mécanismes formels de répartition de l'autorité sur la prise des décisions d'investissement des unités entre d'une part, la direction générale et d'autre part, les responsables d'unités. Comme l'ont remarqué R.W. Scapens et J.T. Sale [1981, p. 402-403], les relations informelles entre la direction générale et le responsable d'unité peuvent également jouer un rôle dans le mode de gestion et de contrôle de la politique d'investissement des unités. Cet aspect n'est pas pris en compte par leur instrument de mesure<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Nous n'avons pas considéré l'investissement par acquisition de sociétés, c'est-à-dire le développement par croissance externe dans notre question parce que les professionnels que nous avons consultés avant l'envoi du questionnaire nous ont expliqué que ce type d'investissements est obligatoirement soumis à une procédure d'approbation par la direction générale.

<sup>16</sup> L'utilisation d'une question sous forme d'échelle de Likert demandant, par exemple, au responsable d'unité d'indiquer son autonomie en matière d'investissement en étalonnant sa réponse de « très faible » à « très importante » pourrait

La modalité 2, qui correspond à un contrôle individuel des projets d'investissement dépassant un certain seuil, appelle une remarque complémentaire. En effet, il existe probablement des différences dans les seuils d'approbation qui induisent des écarts d'autonomie en matière d'investissement entre les responsables d'unités soumis à cette procédure<sup>17</sup>. La part de la variance de l'autonomie, due à ces différences, ne sera pas prise en compte dans les résultats du modèle.

Pour tester le modèle, nous utilisons Lisrel qui est le programme le plus courant parmi les méthodes dites d'analyse des structures de covariances. Nous employons cette «*méthode de seconde génération*» selon P. Valette-Florence [1988, p. 31] pour quatre raisons. Premièrement, elle permet de considérer des variables latentes, c'est-à-dire des variables non directement observables mais déduites d'un ou plusieurs indicateurs qui eux appartiennent au champ d'investigation empirique. C'est notamment le cas du concept d'interdépendance qui est appréhendé à travers cinq indicateurs (voir le tableau 5 de l'annexe). Deuxièmement, c'est une méthode multivariée. Troisièmement, elle permet d'intégrer des variables observables (indicateurs) qui constituent des échelles ordinales. Quatrièmement, Lisrel nous permet de considérer plusieurs variables dépendantes.

### **3. Les résultats**

Tout d'abord, nous présentons certaines statistiques descriptives sur les procédures de contrôle des investissements. Ensuite, les résultats du test du modèle développé dans la section 1 sont examinés.

Les procédures auxquelles sont soumis les responsables d'unités de notre échantillon sont exposées dans le tableau 3.

---

permettre de considérer à la fois les aspects formels et informels. Ce dernier type d'instrument souffre toutefois d'un autre biais au moins aussi important. En effet, il laisse beaucoup plus la place à la subjectivité. Les responsables d'unités auraient alors tendance à surestimer leur autonomie.

<sup>17</sup> Des statistiques relatives aux seuils de ratification sont fournies par J. Duprat [1998, p. 297].



**Tableau 3** – *Les procédures de contrôle des investissements des unités*

	Echantillon total		Divisions		Filiales	
	%	%cum.	%	%cum.	%	%cum.
1. Approbation individuelle systématique	19,2 %	19,2 %	30,3 %	30,3 %	12,3 %	12,3 %
2. Approbation individuelle conditionnelle	53,5 %	72,7 %	50,0 %	80,3 %	55,7 %	68,0 %
3. Autonomie dans les limites budgétaires	21,7 %	94,4 %	19,7 %	100,0 %	23,0 %	91,0 %
4. Autonomie totale	5,6 %	100,0 %	0,0 %		9,0 %	100,0 %
Total	100 %		100 %		100 %	

Les pourcentages cumulés pour les deux catégories d'unités révèlent que, conformément à l'hypothèse 6, les responsables de filiales semblent plus autonomes en matière d'investissement que les responsables de divisions. Cependant, d'une façon générale, il ressort que près de 95 % de l'ensemble des responsables, quel que soit le statut juridique de leur unité, sont soumis à un contrôle *ex ante* de leurs décisions d'investissement par la direction générale de la firme, soit sous la forme d'un contrôle individuel des projets (72,7 %<sup>18</sup>), soit celle d'un encadrement budgétaire (21,7 %)<sup>19</sup>.

Les procédures de ratification des décisions d'investissement sont donc très courantes. Pourtant, celles-ci présentent un certain nombre de biais. Outre leur caractère bureaucratique, elles peuvent être l'objet de manœuvres de la part des responsables d'unités. Ces derniers peuvent user de leur latitude managériale<sup>20</sup> de façon à contourner la contrainte qu'exercent ces procédures. Ainsi, le responsable d'unité peut tenter de diviser un projet d'investissement, dont le montant dépasse le seuil impo-

<sup>18</sup> 19,2 % sous la forme d'un contrôle individuel systématique et 53,5 % sous la forme d'un contrôle individuel conditionnel.

<sup>19</sup> M. Gervais [1997] constate que « la décision d'investissement est assez rarement déléguée ».

<sup>20</sup> G. Charreaux [1996] plaide pour une véritable théorie de la latitude managériale.

sé, en plusieurs projets dont les montants sont inférieurs au seuil. De plus, ce type de procédures laisse la possibilité au responsable d'unité de ne soumettre à la direction générale que les propositions d'investissement qu'il a lui-même choisies [B. Holmstrom et J. Ricard i Costa 1986]. Ce dernier pourrait ainsi renoncer à présenter certains projets qui ne servent pas sa stratégie personnelle. Cette analyse doit toutefois être nuancée. La direction générale peut mettre en concurrence les projets d'investissement présentés par les différents responsables d'unités, si bien que ces derniers doivent proposer des projets qui soutiennent la concurrence par rapport aux projets des autres unités.

Quels résultats obtenons-nous pour le modèle explicatif élaboré dans la section 1? Seul le modèle de structure obtenu avec Lisrel, c'est-à-dire le modèle comprenant les relations théoriques, est présenté. Il s'exprime de la façon suivante,  $[\mathbf{h} = \mathbf{B}\mathbf{h} + \mathbf{\Gamma}\mathbf{x} + \mathbf{z}]$ , avec :  $\mathbf{h}$  = vecteur des variables endogènes,  $\mathbf{B}$  = matrice représentant les relations entre les variables endogènes elles-mêmes,  $\mathbf{G}$  = matrice représentant les relations entre les variables endogènes et exogènes,  $\mathbf{x}$  = vecteur des variables exogènes,  $\mathbf{z}$  = vecteur des termes d'erreur.

$$\begin{bmatrix} \text{AUTONINV} \\ \text{STATUNIT} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0,247*** \\ 0 & 0 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} \text{AUTONINV} \\ \text{STATUNIT} \end{bmatrix} + \dots + \begin{bmatrix} 0,112 & -0,796 & -0,033 & 0,028 & -0,060 \\ 0,221** & -3,156** & -0,052 & 0 & 0 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} \text{TAILFIRM} \\ \text{INTERDEP} \\ \text{INCERTI} \\ \text{EXPERF} \\ \text{NATFIRM} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \end{bmatrix}$$

\*\*\* significatif au seuil de 1 % ; \*\* significatif au seuil de 5 %

GFI = 0,933 ; AGFI = 0,857 ; RMR = 0,065<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Sur les indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles, voir L. Didellon et P. Valette-Florence [1996].

Le tableau 4 expose les résultats par hypothèse.

**Tableau 4 – Les résultats par hypothèse**

Hypothèses	Relations concernées	Sens prévus	Coeff. obtenus	Significativité
1	autonomie / taille de la firme	+	+0,112	ns
2	autonomie / interdépendance	-	-0,796	ns
3	autonomie / incertitude	+	-0,033	ns
4	autonomie / expérience du responsable	+	+0,028	ns
5	autonomie / nationalité de la firme	+	-0,060	ns
6	autonomie / statut de filiale	+	+0,247	1 %
7	statut de filiale / interdépendance	-	-3,156	5 %
8	statut de filiale / taille de la firme	+	+0,221	5 %
9	statut de filiale / incertitude	+	-0,052	ns

Tous les coefficients ont le signe prévu sauf ceux relatifs aux variables « incertitude » et « nationalité ». Il est à noter que les coefficients relatifs à ces variables ne sont pas significatifs. L'écart de perception possible sur le degré d'incertitude de l'environnement entre le responsable d'unité et la direction générale qui administre le système de répartition de l'autorité, nous incite à la prudence quant à l'interprétation des résultats relatifs aux effets de la variable « incertitude ». En outre, les tests de la fiabilité des mesures des deux dimensions de l'incertitude, à l'aide de l'alpha de Cronbach, révèlent une fiabilité faible.

Conformément à l'hypothèse 6, l'autonomie des responsables de filiales en matière d'investissement est significativement supérieure à celle des responsables de divisions. Les relations directes impliquant les facteurs contingents autres que l'incertitude (taille et interdépendance) sont conformes aux sens supposés (hypothèses 1 et 2). Elles ne sont toutefois pas significatives.

Si aucune relation directe entre les facteurs contingents et l'autonomie en matière d'investissement n'est significative, les relations indirectes entre d'un côté, le niveau d'interdépendance, la taille de la firme et de l'autre côté, l'autonomie en matière d'investissement sont

conformes aux sens prévus et significatives. Les hypothèses 7 et 8 sont validées. Nous en concluons que *l'ajustement du niveau d'autonomie en matière d'investissement aux facteurs contingents s'effectuerait d'abord à travers le choix du statut de l'unité qui détermine de façon significative le niveau d'autonomie.*

Conformément à l'hypothèse 4, le niveau d'autonomie en matière d'investissement est lié positivement à l'expérience du responsable d'unité. La relation n'est toutefois pas significative.

## **Conclusion**

Nous avons trouvé que les responsables de filiales à 100 % sont plus autonomes en matière d'investissement que les responsables de divisions. Même si la firme détient la totalité du capital de la filiale, nous ne pouvons pas l'assimiler à une unité opérationnelle juridiquement intégrée. Nous avons argumenté que le statut de filiale permet à la direction générale de la firme de relâcher son contrôle sur les dépenses d'investissement du responsable de filiale en modifiant les conditions de financement par rapport à une division. Les filiales peuvent notamment se financer sur le marché externe de la dette ce qui réduit le besoin de coordination élevé en cas de financement exclusif sur le marché du « capital » interne à la firme et ce qui permet au contrôle des prêteurs externes de la filiale de se substituer, dans une certaine mesure, au contrôle de la direction générale de la firme. En outre, le fait que le financement des filiales soit plus cloisonné que le financement des divisions (chaque filiale a une structure financière propre) limite les possibilités du responsable de filiale de se comporter en passager clandestin en gaspillant les ressources financières de la firme alors que le surcoût induit serait supporté par la firme, c'est-à-dire l'ensemble des responsables d'unités. *Cette analyse constitue une explication possible à l'existence en France d'un grand nombre de filiales à 100 % que les firmes ne fusionnent pas.*

Nous avons également mis en évidence l'influence de facteurs contingents sur l'autonomie en matière d'investissement des responsables d'unités.

Des analyses complémentaires, portant sur les procédures de contrôle des investissements des unités, ont montré toutefois que, même si le contrôle de l'investissement des filiales est plus souple que celui des divisions, *la direction générale d'une firme exerce un contrôle étroit sur les investissements de l'ensemble des unités*. Le contrôle *ex ante* des décisions d'investissement des unités, sous la forme de procédures d'approbation systématique ou conditionnelle (au-delà d'un certain seuil) des dépenses d'investissement ou, sous la forme d'un encadrement budgétaire des dépenses d'investissement, concerne la plupart des unités.

Cette recherche présente, toutefois, trois limites principales. Premièrement, la mesure de l'autonomie en matière d'investissement est assez rudimentaire et unilatérale. Deuxièmement, seul un aspect du choix du statut juridique de l'unité est envisagé. Or, d'autres éléments peuvent intervenir<sup>22</sup>. Troisièmement, nous évoquons les conditions de financement des unités à l'appui de notre argumentation. Une étude plus approfondie des modalités de financement des unités permettrait de préciser certains points<sup>23</sup>.

## Bibliographie

Belin-Munier C. [1997], « Les *holdings* comme outils de gouvernement des entreprises », in G. Charreaux (Éd.), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance – théories et faits*, Paris, Économica, p. 87-103.

Bouquin H. [1997], *Le contrôle de Gestion*, Paris, PUF, Gestion.

Breton A., Wintrobe R. [1982], *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge, University Press.

Charreaux G. [1990], « La théorie des transactions informelles : une synthèse », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, vol. 15, p. 137-161.

---

<sup>22</sup> Certains d'entre eux sont mentionnés dans J. Duprat [1998].

<sup>23</sup> Des données sur ce sujet ont été collectées à l'aide du questionnaire. Nous comptons les exploiter par la suite.

Charreaux G. [1996], « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n°111, Spécial, p. 50-64.

Charreaux G. [1997], « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux (Éd.), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance – théories et faits*, Paris, Économica, p. 421-469.

De Rongé Y. [1991], *Analyse du processus de filialisation d'entreprises multidivisionnelles : approche théorique et études empiriques sur le Marché Belge*, Université Catholique de Louvain, Faculté des Sciences Économiques, Sociales et Politiques, nouvelle série, n° 200.

Desbrières P., Minetti F. [1992], « La gestion de trésorerie dans les groupes : avantages et aspects organisationnels de la centralisation », *La Revue Banque*, n°532, p. 1035-1043.

Desbrières P. [1997], « La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise », in G. Charreaux (Éd.), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance – théories et faits*, Paris, Économica, p. 362-395.

Didellon L., Valette-Florence P. [1996], « L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles : présentation et recommandations d'usage », 13e Journées nationales des IAE, Tome II.

Duprat J. [1998], *Contribution à une théorie explicative des systèmes de contrôle et d'incitation des responsables de divisions et de filiales*, Thèse de Doctorat, Université de Bourgogne.

Fisher J., Govindarajan V. [1992], « Profit Center Manager Compensation : An Examination of Market, Political and Human Capital Factors », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 205-217.

Gervais M. [1997], *Contrôle de Gestion*, Paris, Économica, Collection Gestion, 6e éd.

Govindarajan V., Fisher J. [1990], « Strategy, Control Systems, and Resource Sharing : Effects on Business-Unit Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 33, p. 259-285.

- Govindarajan V. [1986], « Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 11, p. 844-856.
- Gupta A.K., Govindarajan V. [1986], « Resource Sharing Among SBUs : Strategic Antecedents and Administrative Implications », *Academy of Management Journal*, vol. 29, p. 695-714.
- Hill C.W.L., Hitt M.A., Hoskisson R.E. [1992], « Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms », *Organization Science*, vol. 3, p. 501-521.
- Holmstrom B., Ricard i Costa J. [1986], « Managerial Incentives and Capital Management », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 90, p. 835-860.
- Jensen M.C., Meckling W.H. [1992], « Specific and General Knowledge, and Organizational Structure », in L. Werin et H. Wijkander (Eds), *Contracts Economics*, Basic Blackwell, Oxford, p. 251-274.
- Jensen M.C. [1986], « Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers », *American Economic Review*, vol. 76, p. 323-329.
- Le Maître D. [1993], « Évaluation de la performance et comportements opportunistes dans les centres de responsabilité », Thèse de Doctorat, Université de Rennes 2.
- Milgrom P. , Roberts J. [1992], *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Porter M.E. [1985], *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- Scapens R.W., Sale J.T. [1981], « Performance Measurement and Formal Capital Expenditure Controls in Divisionalised Companies », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 8, p. 389-419.
- Shleifer A., Vishny R.W. [1989], « Management Entrenchment : the Case of Manager-Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, vol. 25, p. 123-140.
- Simon H.A. [1961], *Administrative Behavior*, 2d ed. New York, Macmillan, Original Publication, 1947.
- Thakor A.V. [1993], « Corporate Investments and Finance », *Financial Management*, Summer, p. 135-143.

Valette-Florence P. [1988], « Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, p. 23-56.

Vancil R.F. [1979], *Decentralization : Managerial Ambiguity by Design*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

Williamson O.E. [1975], *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Williamson O.E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, A division of Macmillan, Inc., New York.



## Annexe

Tableau 5 – Les mesures des variables du modèle

Variables		Indicateurs <sup>24</sup>
Noms	Significations	
AUTONINV	autonomie en matière d'investissement	1 échelle ordinale à 4 points, instrument de R.W. Scapens et J.T. Sale [1981]
STATUNIT	statut juridique de l'unité	variable muette = 1 si filiale et 0 si division
TAILFIRM	taille de la firme	log (effectif consolidé de l'entité globale)
INTERDEP	interdépendance entre l'unité et les autres unités	1 échelle ordinale à 5 points et à 5 items – partage des ressources au niveau de la fonction achat entre l'unité et les autres unités – partage des ressources au niveau de la fonction fabrication – partage des ressources au niveau de la fonction R&D – partage des ressources au niveau de la fonction distribution – % de cessions internes de produits intermédiaires dans le chiffre d'affaires de l'unité
INCERTI	degré d'incertitude de l'environnement de l'unité	1 échelle Likert à 5 points et 5 items ; après analyse en composantes principales avec rotation oblique : 2 dimensions – <i>incertitude amont (au niveau technologie et cadre réglementaire)</i> – incertitude aval (au niveau demande et concurrence)
EXPERF	expérience de la fonction	durée dans la fonction
NATFIRM	nationalité de la firme	variable muette = 1 si étrangère et 0 si française

<sup>24</sup> Lorsqu'une variable est mesurée par plusieurs indicateurs, un tiret est associé à chacun. Lisrel permet d'isoler les indicateurs qui ne sont pas significatifs. Ils figurent en italique dans le tableau. Ces derniers doivent être écartés avant d'interpréter les statistiques fournies.

