

**UNIVERSITE PARIS-OUEST, NANTERRE LA DEFENSE**

Ecole doctorale « Economie, Organisations et Société »

Thèse rédigée en vue de l'obtention du  
Doctorat en Sciences de Gestion  
et soutenue publiquement le 11 décembre 2013 par

Caroline BEDOUK MINIALAI

---

**La Succession dans les PME familiales marocaines.  
Une approche par le système familial**

---

**MEMBRES DU JURY**

<b>Directeur de recherche</b>	Monsieur Jean-Philippe DENIS Professeur des Universités, Université Paris-Ouest
<b>Rapporteurs</b>	Monsieur Alain FAYOLLE Professeur, EM Lyon Business School  Monsieur Gilles GUIEU Professeur des Universités, Université Aix-Marseille
<b>Suffragants</b>	Monsieur Gérard HIRIGOYEN Professeur des Universités, Université Montesquieu – Bordeaux IV  Monsieur Pascal VIENOT Associé-gérant de Associés en Gouvernance

**L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**

*A ma mère, qui serait si fière aujourd'hui,  
A mon époux pour son indéfectible soutien et  
son incorrigible optimisme,  
A mes enfants, Eve, Judith, Sacha et Hannah, pour  
avoir accepté de m'accompagner dans ce long voyage.*

## REMERCIEMENTS

En démarrant cette page de remerciements, je ne peux pas m'empêcher d'être encore aujourd'hui étonnée d'avoir pu mener à bien ce projet insensé, et ce malgré un parcours qui m'a conduit à travailler en divers lieux autour de la Méditerranée. Cet aboutissement, qui n'est finalement que le démarrage d'un nouvel épisode de ma vie professionnelle en tant qu'enseignant-chercheur en sciences de gestion, est le résultat d'un processus collectif, auquel je souhaite associer l'ensemble de ceux qui d'une manière ou d'une autre m'ont apporté leur aide, et sans qui rien n'aurait été possible.

Je remercie donc en premier lieu mon directeur de recherches, le professeur Jean-Philippe Denis, qui il y a six ans déjà a cru en mon projet, qui pourtant n'était que balbutiant. Au fil des années, chacune de nos rencontres a été stimulante et ses interrogations et ses pistes de réflexion ont été autant de voies de recherche pour l'apprenti chercheur que j'étais et que je reste. Je remercie ensuite tous les chercheurs, plus ou moins confirmés, qui à chaque conférence consacrée aux entreprises familiales ont commenté et interrogé mes travaux, toujours de manière constructive, créant autant de pistes d'amélioration que j'ai essayées de suivre. A ce titre je remercie particulièrement le professeur Gérard Hirigoyen qui a toujours répondu à mes doutes et à mes interrogations, tout en acceptant de partager son expérience dans ce domaine.

Je remercie ensuite l'ensemble des membres du CESEM (Centre d'Études Sociales, Économiques et Managériales) à Rabat ainsi que leurs dirigeants, qui au fil de ces années m'ont accompagné et fait confiance pour défricher ce champ des entreprises familiales, un domaine si peu étudié au Maroc. Les séminaires consacrés à la succession des entreprises marocaines ont été des moments très riches en échange et en partage d'expériences et ont été déterminants dans la conduite de cette réflexion.

Ceci m'amène d'ailleurs tout naturellement à remercier très sincèrement tous les professionnels et parfois leurs conseillers qui ont accepté de me confier leurs histoires de vie, de famille et d'entreprise, car sans eux ce travail n'aurait pas existé. J'espère d'ailleurs que j'ai toujours su respecter leur intimité malgré la charge émotionnelle des thèmes évoqués.

Enfin, et en espérant n'avoir oublié personne, je remercie tous ceux qui m'ont soutenue, écoutée et encouragée au fil des années, sans jamais semble-t-il perdre l'espoir que j'irai au bout. A ce titre, je mentionnerais d'abord ma famille, proche et moins proche, mes amis, Catherine et Laetitia en particulier pour leurs réflexions et commentaires acérés, et mes collègues, Adib, Driss, Hammid, Karima, Khadija, Nabil et Zineb.

## RÉSUMÉ

La transmission des entreprises familiales d'une génération à l'autre est la principale difficulté à laquelle se heurtent les familles qui cherchent à assurer la pérennité de leur patrimoine. Il s'agit pourtant, pour ces organisations, d'un moment stratégique. La plupart des travaux consacrés à ce processus de succession intrafamiliale, se sont intéressés à des entreprises installées dans les pays anglo-saxons ou en Europe, et, dans une moindre mesure, en Asie. Les PME marocaines, familiales dans leur immense majorité, sont confrontées aujourd'hui à un phénomène de succession de grande ampleur, qui se transforme en enjeu national. Pourtant, les modèles de succession, élaborés à partir de la littérature existante, ne sont pas nécessairement en adéquation avec la culture nationale et le système familial dominant au Maroc, un système communautaire endogame (Todd, 1999), dont le fonctionnement est très différent de celui qui prévaut dans les sociétés anglo-saxonnes ou européennes.

Cette recherche cherche à combler ce vide. A partir de neuf études de cas, construites sur la base de récits de vie de successeurs, elle élabore un ensemble de propositions, destiné à tenir compte des caractéristiques de ce système familial sur les dynamiques de succession, qu'il s'agisse du processus lui-même, de la gouvernance, de la gestion des émotions ou de la transmission de la propriété psychologique. Elle montre que l'autorité patriarcale, l'égalité entre frères et sœurs, et l'endogamie sont des dimensions critiques de la réussite du processus de succession.

MOTS CLÉS : SUCCESSION – PME – MAROC – SYSTÈME FAMILIAL – ÉMOTIONS.

## ABSTRACT

Family firms' transmission from one generation to the next is the main challenge families are facing as they intend to ensure the sustainability of their heritage. For such organisations, it is however a strategic turning point. Most of the research dedicated to successions within the family, deal with Anglo-Saxon or European companies, and to a lesser extend to Asian ones. Moroccan SMEs, most of which are family firms, are going through a large-scale succession phenomenon. Over there, this is becoming a national challenge. Nevertheless, the existing succession models, derived from mainstream literature, do not fit with the national culture and the Moroccan family system. This family system is communitarian and endogamous (Todd, 1999), and its dynamics are very different from the ones visible in Europe or in Anglo-Saxon countries.

This research aims at filling this gap. Built upon nine case studies analysing successors' life stories, it manages to define a number of proposals allowing to deal with the specific impacts of this family system during the succession process. The different steps of the succession process, the governance issues, the management of emotions and the transfer of psychological ownership are taken into account. It concludes that patriarchal authority, equality among siblings and endogamy are critical determinants of the succession process' success.

KEY WORDS : SUCCESSION – SME – MOROCCO – FAMILY SYSTEM – EMOTIONS.

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE THEORIQUE .....</b>	<b>21</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : SUCCESSION DANS LES PETITES ET MOYENNES</b>	
<b>ENTREPRISES FAMILIALES .....</b>	<b>22</b>
SECTION 1 : VOYAGE AU SEIN DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	
FAMILIALES MAROCAINES .....	23
1.1. <i>D'une ambiguïté à l'autre : qu'est ce qu'une PME familiale ?</i> .....	27
1.2. <i>De la firme entrepreneuriale à l'entreprise familiale : le Maroc un cas particulier</i> .....	32
1.3. <i>PME familiales au Maroc : caractéristiques des organisations</i> .....	38
1.3.1 Continuité, vision de long terme .....	38
1.3.2. Implication émotionnelle forte .....	42
<i>Conclusion de cette section</i> .....	45
SECTION 2 – LA SUCCESSION : UN PROCESSUS QUI PÉRENNISE LA PME FAMILIALE ...	46
2.1. <i>Que transmet-on ?</i> .....	48
2.1.1. La transmission du pouvoir de contrôle, la propriété de l'entreprise .....	49
2.1.2. La transmission des pouvoirs de direction et de management .....	51
2.2. <i>Comment se déroule alors cette transmission du pouvoir paternel (ou maternel) ?</i> .....	55
2.3. <i>Les facteurs de blocage et de réussite du processus de transmission des PME familiales</i> .....	64
2.3.1. Les facteurs organisationnels de blocage ou de réussite du processus de succession .....	65
2.3.2. Comment les individus et leurs relations peuvent-ils perturber le processus de succession ?	
.....	68
<i>Conclusion de cette section</i> .....	74
<b>CHAPITRE 2 : CULTURE ET SYSTEME FAMILIAL AU MAROC .....</b>	<b>75</b>
SECTION 1 : DES PME FAMILIALES INSÉRÉES DANS LEUR CONTEXTE CULTUREL.....	76
1.1. <i>Culture et gestion des entreprises marocaines</i> .....	78
1.1.1. La culture sous-jacente aux entreprises familiales marocaines .....	78
1.1.2. Le poids de l'islam .....	83
1.2. <i>Spécificités culturelles des PME familiales marocaines</i> .....	87
<i>Conclusion de cette section</i> .....	91
SECTION 2 : LE SYSTEME FAMILIAL MAROCAIN : UNE CLE DE LECTURE COMPLEMENTAIRE	92
2.1. <i>Le système familial : le parent pauvre des recherches sur la succession</i> .....	94
2.1.1. Pourquoi appréhender la problématique posée par la théorie des systèmes ? .....	94
2.1.2. Système familial et processus de succession .....	98

2.2. <i>Le système familial marocain : un cadre d'analyse</i> .....	103
2.2.1. Portrait de la famille marocaine.....	103
2.2.2. Comprendre le système familial marocain par l'anthropologie.....	105
<i>Conclusion de cette section</i> .....	110
<i>Conclusion de la première partie et modèle de recherche</i> .....	111
Le processus de succession.....	113
Les structures de gouvernance.....	114
La transmission de la propriété psychologique.....	115
<b>PARTIE EMPIRIQUE ET PROPOSITION DE MODELISATION</b> .....	<b>117</b>
<b>CHAPITRE 3 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET MISE EN OEUVRE</b> .....	<b>118</b>
SECTION 1 : ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	120
1.1. <i>Positionnement épistémologique</i> .....	121
1.1.1. Deux paradigmes épistémologiques principaux coexistent.....	121
1.1.2. Le mode de production de la connaissance.....	123
1.2. <i>Questionnement épistémologique : la famille comme clé d'analyse des sciences de gestion</i> .....	127
<i>Conclusion de section</i> .....	129
SECTION 2 : MISE EN ŒUVRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	130
2.1. <i>Choix méthodologiques</i> .....	133
2.1.1. Les études de cas.....	133
2.1.2. Le récit de vie des successeurs : une forme d'étude de cas.....	135
2.2. <i>Mise en œuvre</i> .....	137
2.2.1. La sélection des cas : comment construire « l'échantillon » ?.....	138
2.2.2. Les entretiens : la collecte de données à partir de récits de vie.....	144
2.2.3. Analyse des données.....	145
<i>Conclusion de section</i> .....	149
SECTION 3 : PRESENTATION DES ETUDES DE CAS.....	150
3.1. <i>Cas n°1 : INOX</i> .....	153
3.1.1. Cadre général du Cas n°1 : Inox.....	153
3.1.2. Approche analytique du processus de succession.....	154
3.2. <i>Cas n° 2 : ÉPONGE</i> .....	156
3.2.1. Cadre général du système du cas n° 2 : Eponge.....	156
3.2.2. Approche analytique de la succession chez Éponge.....	156
3.3. <i>Cas n° 3 : CHAUSSURES</i> .....	158
3.3.1. Cadre général du cas n°3 : Chaussures.....	158
3.3.2. Approche analytique de la succession chez Chaussures.....	158
3.4. <i>Cas n°4 : SANITAIRE</i> .....	160

3.4.1. Cadre général du cas n°4 : Sanitaire .....	160
3.4.2. Approche analytique de la succession chez Sanitaire .....	160
3.5. Cas n°5 : COMPOSITE .....	162
3.5.1. Cadre général du cas n° 5 : Composite.....	162
3.5.2. Approche analytique de la succession chez Composite.....	162
3.6. Cas n°6 : FIL.....	164
3.6.1. Cadre général du cas n° 6 : Fil .....	164
3.6.2. Approche analytique de la succession chez Fil .....	164
3.7. Cas n°7 : TUBA.....	166
3.7.1. Cadre général du cas n° 7 : Tuba.....	166
3.7.2. Approche analytique de la succession chez Tuba .....	166
3.8. Cas n°8 : ATELIER .....	168
3.8.1. Cadre général du cas n° 8 : ATELIER .....	168
3.8.2. Approche analytique de la succession chez Atelier .....	168
3.9. Cas n°9 : TRANSPORT .....	170
3.9.1. Cadre général du cas n° 9 : TRANSPORT.....	170
3.9.2. Approche analytique de la succession chez Transport .....	170
<i>Conclusion de la section .....</i>	<i>172</i>

## **CHAPITRE 4 : ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE PROCESSUS DE**

### **TRANSMISSION ET SYSTEME FAMILIAL..... 175**

#### SECTION 1 : SYSTÈME FAMILIAL ET ORGANISATION DU PROCESSUS DE SUCCESSION

..... 177

1.1. *Système familial communautaire endogame et processus de succession..... 178*

1.1.1. Le caractère autoritaire des familles marocaines et le processus de succession..... 178

1.1.2. Egalité et endogamie du système familial marocain et processus de succession..... 187

1.2. *Le système familial communautaire endogame peut-il se substituer à des organes de gouvernance formalisés ?*

193

1.2.1. Système familial et gestion des frontières de la famille..... 194

1.2.2. Système familial et gestion des émotions..... 197

*Conclusion de cette section..... 200*

#### SECTION 2: SYSTEME FAMILIAL ET TRANSMISSION DE LA PROPRIETE

PSYCHOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE..... 201

2.1. *Autorité familiale et transmission de la propriété psychologique..... 203*

2.1.1. Autorité familiale et Contrôle de l'entreprise..... 203

2.1.2. Autorité familiale et connaissance intime de l'entreprise..... 205

2.2. *Egalité et endogamie et propriété psychologique des successeurs..... 207*

2.3. *Les facilitateurs de la transmission de la propriété psychologique..... 210*

<i>Conclusion de section</i> .....	216
<i>Conclusion de la deuxième partie</i> .....	217
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>219</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>228</b>
<b>INDEX DES FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRES</b> .....	<b>250</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>253</b>
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN (NOVEMBRE 2010) .....	254
ANNEXE 2 : EXEMPLE D'ANALYSE CHRONOLOGIQUE CONSTRUITE A PARTIR DES RECITS DE VIE RECUEILLIS : LES CHANGEMENTS STRATEGIQUES DE CHAUSSURES ET LE PROCESSUS DE SUCCESSION.....	256
ANNEXE 3 : ANALYSE THEMATIQUE ET COMPARATIVE .....	257
(PHASE 1 – JANVIER 2011).....	257
ANNEXE 4 : LE CAS TRANSPORT .....	293
<i>Annexe 4.1. Compte rendu de l'entretien complémentaire avec le successeur de TRANSPORT</i> .....	294
<i>Annexe 4.2. Retranscription de l'entretien avec le transmetteur de TRANSPORT</i> .....	298
ANNEXE 5 : ANALYSE THEMATIQUE COMPOSITE (2 <sup>EME</sup> PARTIE).....	304
ANNEXE 6 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN APPROFONDI AVEC LE SUCCESEUR DE COMPOSITE.....	309

---

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

« Tous les hommes veulent tuer leur père » peut-on lire dans les Frères Karamazov de Dostoïevski et pourtant « L'Edipe<sup>1</sup> n'existe pas au Maroc, et personne ne cherche à tuer son père ». C'est en entendant cette phrase prononcée par le participant d'un séminaire consacré à la transmission des entreprises familiales marocaines, qu'est apparu l'intérêt d'avoir une approche différente de ce processus dans le contexte socio-culturel des pays du Maghreb en général et du Maroc en particulier.

Les entreprises familiales sont un des piliers de l'économie mondiale, tant par le poids économique qu'elles représentent que par leur persistance au fil des siècles. Longtemps décriées par les apôtres du libéralisme économique et par les défenseurs de la firme managériale, elles représentaient dans l'imaginaire collectif une forme désuète d'organisation dans laquelle autoritarisme et amateurisme étaient supposés être la règle. Et pourtant, elles restent aujourd'hui encore la première forme d'organisation productive dans de très nombreux pays, et ce d'autant plus que le cadre institutionnel de l'Etat n'offre pas une protection suffisante des droits de propriété et que la famille et son réseau de relation offre une alternative permettant de minimiser les risques et les coûts de transaction (Khan, 1999).

Si les statistiques varient d'un pays à l'autre et d'une zone géographique à l'autre, leur poids économique est incontestable, et ce quelle que soit la définition retenue. On considère ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique Subsaharienne, la proportion d'entreprises familiales dans le tissu productif est de l'ordre de 95% (Gupta & al., 2010) et que ces entreprises sont majoritairement des structures de petite ou moyenne taille (BDO-ANPME (Agence Nationale pour la Promotion de la PME, 2011). Mais si ce phénomène est sur la région particulièrement marqué, il n'est pas singulier puisque même dans les pays dans lesquels la logique financière des marchés de capitaux est prégnante, la proportion d'entreprises contrôlées par les familles est

---

<sup>1</sup> Ou plus précisément le mythe de Laios, son père.

largement majoritaire. Un recensement mené par l'IFERA, International Family Enterprise Research Academy, montre ainsi que plus de 90% des entreprises sont familiales aux Etats-Unis (Astrachan & Shanker, 2003), au Brésil ou en Italie ; qu'en Europe, en Amérique Latine ou en Australie, elles représentent en général entre 60 et 80% des entreprises. S'agissant principalement d'entreprises de taille modeste, leur poids économique n'est pas aussi élevé que leur nombre mais il varie entre 45 et 70% du PNB (IFERA, 2003) et elles représentent plus de 50% des emplois de chacun des pays. Même si ces chiffres ne sont que des estimations, ils confirment l'importance de ce type d'organisation dans les économies nationales.

Au Maroc, les statistiques précises font défaut. Le dernier recensement des entreprises du Royaume, réalisé en 2002, montre que plus de 95% des entreprises sont des PME et que la plus grande majorité d'entre elles sont des entreprises familiales. Les deux notions sont même confondues, comme nous le développerons ultérieurement, par les législateurs qui ont mis en place le cadre de gouvernance (code de gouvernance des PME, 2008).

Lorsque dans les années quatre-vingt, la recherche académique a choisi de s'intéresser aux entreprises familiales, c'est tout naturellement que les interrogations se sont centrées sur les éléments qui les différencient du modèle de la firme managériale tout en questionnant leur éventuelle sur ou sous-performance financière. Si aucun consensus n'a pu être trouvé sur ce thème, les recherches ont pu mettre en évidence des comportements organisationnels et stratégiques distincts de ceux des firmes non-familiales. L'origine de ces comportements a été identifiée comme étant à l'intersection de trois cercles d'influence que sont la famille, la structure des droits de propriété et le management de l'entreprise (Gersick & al, 1997). De cette intersection, sont issues tout à la fois des ressources spécifiques source d'avantage compétitif pour les entreprises familiales et des challenges qui conditionnent leur pérennité.

Mais au-delà de ces spécificités, la caractéristique dominante des entreprises familiales est l'intention ou la volonté de transmettre le pouvoir dans l'entreprise à la génération suivante, en sélectionnant le successeur à l'intérieur du cercle familial.

L'ensemble des travaux de recherche consacrés à la succession des PME familiales prend comme point de départ nécessaire, même si non suffisant, la manifestation de l'accord des volontés des deux parties, s'inscrivant ainsi dans un schéma de fonctionnement familial dans lequel les valeurs individualistes sont la norme. Pourtant, et c'est le constat issu du terrain qui est à l'origine de ce travail au Maroc, pays dans lequel domine un système familial différent de celui des sociétés occidentales et où cet accord des volontés n'existe pas.

C'est ainsi que nous sommes allés puiser dans les analyses proposées par le démographe et anthropologue Emmanuel Todd, pour dans une démarche exploratoire, étudier l'influence du système familial dominant au Maroc sur le processus de transmission des PME familiales.

### *Intérêt pratique de la thèse*

Les PME marocaines, qui dominent par leur nombre, l'économie du Royaume, sont confrontées aujourd'hui à un phénomène de succession de grande ampleur. Créées ou reprises pour la plupart dans les années soixante-dix, les fondateurs de l'époque affrontent conformément à la logique de leur cycle de vie la transmission de l'entreprise à leurs successeurs afin d'assurer la pérennité des organisations, du patrimoine et de la famille.

Ce phénomène a été très récemment identifié par les dirigeants politiques du Royaume comme étant un enjeu de compétitivité nationale, et l'ANPME (Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise) a choisi d'accompagner les dirigeants propriétaires dans la préparation de leur succession. Ceci est d'autant plus significatif au Maroc que des contraintes culturelles, sociales et/ou familiales pèsent lourdement sur les critères de choix des successeurs, et rend la cession de l'entreprise familiale ou la nomination d'un dirigeant extérieur quasi impossible dans le contexte actuel. Les dirigeants d'entreprises familiales interrogés dans le dernier baromètre de la transmission publié en 2011 ne s'y trompent pas et déclarent, , privilégier à hauteur de près de 70% une transmission intergénérationnelle.

D'ailleurs, on peut noter pour mémoire qu'à ce jour, la Bourse de Casablanca ne compte que 74 entreprises, et que les fonds d'investissement qui ont depuis quelques années investi les marchés de l'Afrique de Nord, ne finançaient à fin 2010 qu'une centaine d'entreprises, dont la plupart étaient aussi cotées sur les marchés financiers. Dans une telle situation, le succès de la transmission intergénérationnelle est vital tant au niveau de l'économie du pays que de la pérennité des patrimoines familiaux et « *la capacité de la firme à survivre est liée de manière inextricable au processus de succession et à la manière dont il est géré* » (Howorth & al., 2006, p. 227).

Au cours des trois années passées à rencontrer au Maroc des dirigeants d'entreprises familiales, l'intérêt pratique de ce travail a été encore renforcé. En effet, alors qu'il n'existe jusqu'à présent que peu de structures d'accompagnement des transitions, les successeurs potentiels et les fondateurs rencontrés ont tous manifesté un réel besoin de compréhension et d'appréhension des problématiques successorales auxquelles ils étaient confrontés. Alors que les PME familiales sont traditionnellement considérées comme étant peu ouvertes sur l'extérieur et adeptes de la culture du secret, les portes se sont largement ouvertes à nos travaux et les interviews se sont déroulées

dans un climat d'ouverture et de confiance qui reflète l'absence de cadre de référence adéquat pour le contexte marocain.

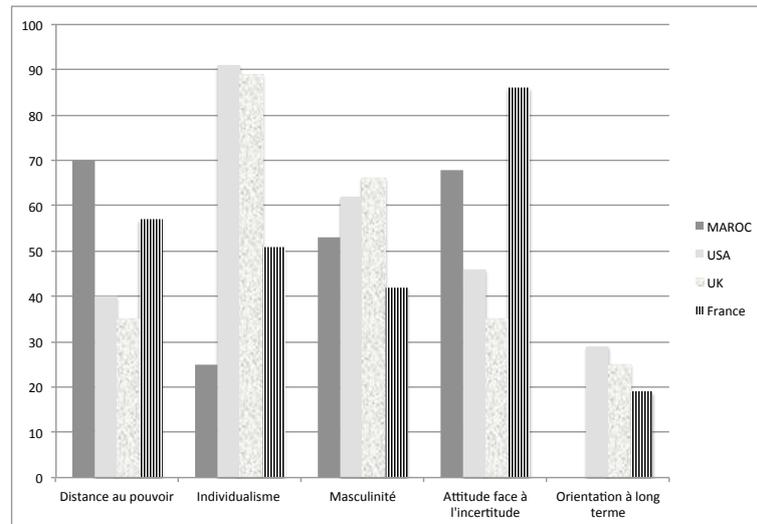
Ce travail a donc comme principal objectif de permettre une meilleure appréhension des problématiques rencontrées par les PME familiales afin de choisir le type de transition qui leur permettra de passer du stade entrepreneurial à celui de firme familiale (Steier & Miller, 2010). Les cadres de référence majoritairement anglo-saxons doivent ainsi être interrogés au vu du contexte culturel et familial du Maroc.

### *Intérêt théorique de la thèse*

De quelle manière le système familial dominant au Maroc affecte-t-il la succession dans les entreprises familiales ? Telle est la question qui constitue la colonne vertébrale de cette investigation. Si l'étude du processus de succession dans son ensemble fait l'objet à ce jour de nombreux travaux, il n'en demeure pas moins que la grande majorité de ces travaux se sont intéressés à des entreprises anglo-saxonnes et européennes (Baù & al., 2010). Et à plusieurs reprises, a été mise en évidence la nécessité d'élargir le champ des investigations sur les entreprises familiales à l'extérieur de ces frontières afin de tenir compte des contextes culturels spécifiques des pays dans lesquels se déroule effectivement la succession (Zahra, 2007 ; Smith, 2009).

L'importance de la culture nationale d'un pays sur les comportements à l'intérieur des organisations a été mise en évidence dans les travaux publiés au fil des ans par Hofstede (1984, 2001) à partir des données collectées à l'origine au sein de l'entreprise IBM. Une des conclusions de son travail est que les entreprises sont culturellement-bornées, et les quatre puis cinq dimensions mises en évidence pour procéder à des comparaisons internationales ont été élevées au rang de paradigme. Si ces travaux ne s'intéressaient pas particulièrement aux entreprises familiales ils permettent de mettre en évidence la singularité du Maroc par rapport aux pays dans lesquels sont produits la majorité des travaux de recherche (Figure 1) et incitent les chercheurs à prendre en compte les considérations culturellement significatives qui impactent le processus de succession.

**Figure 1 : Culture nationale du Maroc comparée à celles des Etats-Unis, du Royaume-Uni et de la France (construit à partir des données de HOFSTEDE Center)**



De plus, si cette culture nationale impacte le fonctionnement des organisations, elle a aussi un effet sur le comportement des individus à l'intérieur et à l'extérieur de leur environnement de travail.

Quant aux entreprises familiales à proprement parler, on considère que l'influence de la culture nationale sur le poids que représente les entreprises familiales est d'autant plus fort qu'il existe dans le pays des biais institutionnels (Chakrabarty, 2009). Ainsi dans des pays comme le Maroc qui ont une culture nationale fortement collectiviste, la volonté de conserver l'entreprise dans les mains de ses propriétaires d'origine est plus forte que dans des pays où l'individualisme est de règle. Le poids économique des entreprises familiales même de petite taille se trouve ainsi renforcé.

En allant plus loin dans les comparaisons internationales, le projet CASE (Culturally sensitive assessment systems and education) a réalisé une analyse thématique des différences culturelles dans les entreprises familiales autour de dix clusters régionaux en identifiant neuf dimensions culturellement significatives organisées autour de la famille, l'entreprise et l'intersection entre la famille et l'entreprise (Gupta & Levenburg, 2010). Dans le cadre de ce travail, les entreprises familiales marocaines intégrées dans la région du Moyen Orient présentent des caractéristiques distinctes des entreprises familiales des pays du Nord.

Mais c'est au sein même de la famille que résident à proprement parler les caractéristiques distinctives des entreprises familiales. En effet, le maillon faible de la recherche consacrée aux entreprises familiales est la famille, et celle-ci a un comportement, un fonctionnement et des

valeurs qui lui sont propres (Danes & al., 1999 ; Dyer & Dyer, 2009). Le processus de succession est une phase de transition qui perturbe tout à la fois la famille et l'entreprise, alors même que les motivations des transmetteurs sont doubles. En effet ils cherchent à pérenniser l'entreprise tout en conservant l'harmonie familiale (Gilding & al., 2013).

Pour comprendre la famille et les interactions qui s'opèrent dans le contexte de l'entreprise familiale, une adaptation de la théorie générale des systèmes s'est développée, permettant ainsi d'appréhender les changements intervenants à tous les niveaux du système (Pieper & Klein, 2007 ; Gersick & al., 1999). Pourtant les dynamiques familiales, dirigées, protégées et maintenues par la famille sont difficiles à identifier, et ce bien qu'elles aient probablement un impact significatif sur le comportement du système dans son ensemble (Dyer & Dyer, 2009). Mais de nouveau, le fonctionnement des familles est imbriqué dans la culture nationale dans laquelle il évolue, et qui modifie les processus mis en place par les différents acteurs.

C'est en essayant de combler ce vide que cette recherche s'est tournée vers une approche anthropologique de la famille. En cela, elle s'inscrit dans un continuum de recherche sur les entreprises familiales qui a fait fréquemment appel à des champs disciplinaires variés relevant de la psychologie, de la sociologie ou de l'anthropologie en complément des champs traditionnels des sciences de gestion. En faisant appel aux théories sur les systèmes familiaux de part le monde développées par Todd (1999, 2011), on s'intéresse aux caractéristiques particulières des familles marocaines.

### *Problématique et objectifs de recherche*

La succession est le principal enjeu stratégique auquel sont confrontées les entreprises familiales, et en ce sens les différentes composantes du système. Ce processus non linéaire qui permet de « transférer le pouvoir d'un membre de la famille à l'autre » (Sharma & al. 2001) est traditionnellement affecté par des blocages organisationnels et émotionnels ou relationnels. L'origine de ces obstacles et les réponses qui peuvent y être apportées sont nécessairement influencées par la culture et le système familial dominant du pays dans lequel se déroule la succession.

D'une manière générale, ce travail vise à explorer les effets du système familial dominant au Maroc, inséré dans la culture nationale du Royaume, sur le processus lui-même. L'étude de la famille étant considéré comme le point central permettant de comprendre les problématiques de succession dans les PME familiales, l'utilisation de la grille d'analyse des systèmes familiaux proposée par Todd, permettra d'articuler les théories relatives à la succession des entreprises

familiales avec celles des systèmes familiaux et des théories culturelles. Au cours du processus de succession, les rôles du transmetteur et du successeur évoluent au fil du temps alors même que l'entreprise elle-même s'adapte à ces changements. Au fur et à mesure le pouvoir est transmis au successeur, et les structures de gouvernance mises en place facilitent théoriquement ce transfert. De plus, s'agissant de PME de première génération, nous sommes amenés à intégrer dans l'analyse la notion de propriété psychologique, celle-ci étant particulièrement forte chez les fondateurs de PME et devant faire partie du processus de transmission, puisque l'unicité de l'entreprise familiale se retrouve principalement dans l'« attachement affectif » des propriétaires familiaux (Berrone & al., 2012).

Les objectifs de cette recherche sont alors les suivants :

- Comment le système familial marocain peut-il modifier le déroulement du processus de succession ?
- Comment les structures de gouvernance sont elles influencées par le système familial marocain et ainsi faciliter ou non le processus de succession ?
- Comment la transmission de la propriété psychologique est elle affectée par les différentes caractéristiques du système familial marocain ?

#### *Approche générale et démarche méthodologique*

S'agissant de comprendre les interactions entre le processus de succession dans les PME familiales marocaines et les différentes caractéristiques du système familial dominant, cette recherche de type inductive et exploratoire s'inscrit dans une perspective constructiviste. Dans le contexte particulier du Maroc, cette recherche a en effet pour objet de transformer les modes de réponse traditionnels aux problématiques de la succession en intégrant dans l'analyse les différentes dimensions du système familial. Ainsi, de part la nature même de l'objet de recherche, la posture épistémologique est constructiviste (Allard-Poesi & Garance, 2007).

Pour comprendre en profondeur le processus de succession au Maroc et les effets éventuels du système familial sur ce processus, c'est une approche construite sur 9 études de cas étudiées à partir des récits de vie des successeurs aux différents stades du processus. Cette démarche est celle qui est le mieux à-même de répondre aux objectifs de recherche (Yin, 2009) et s'apparente aux méthodologies privilégiées dans les études sur les familles et dans les champs disciplinaires de la sociologie ou de l'anthropologie. Elle permet de mieux comprendre des phénomènes complexes imbriqués dans leur contexte social (Yin, 2009 ; Hiday Rispal, 2002).

De même l'étude des dynamiques familiales et du système familial en place nécessite des interactions entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Dans les études de cas, l'analyse narrative construite à partir des retranscriptions d'entretiens aide le chercheur à se rapprocher du phénomène qu'il étudie. Cette méthode est particulièrement appropriée pour comprendre les changements subis par l'entreprise familiale en s'attachant aux relations interpersonnelles (Dawson & Hjorth, 2012).

Ne disposant d'aucune base de données utilisable sur ce sujet, notre échantillonnage s'est construit au fur et à mesure de l'avancement du travail. Pour démarrer, nous avons interrogé l'ensemble des enseignants liés au centre de recherches afin qu'ils fournissent une liste de noms d'entreprises familiales confrontées à la problématique de la succession. A partir de là, l'échantillon a été constitué par réseau. Les interviews avec les successeurs (et dans certains cas avec les fondateurs aussi) se sont déroulées dans les locaux des entreprises concernées en suivant une grille de questionnement très ouverte qui a permis à nos interlocuteurs de raconter leurs parcours de vie et d'aborder ainsi l'ensemble des problématiques familiales et organisationnelles liées au processus de succession. Les entretiens ont tous été retranscrits puis analysés par thème manuellement. C'est en effet dans les narrations de ces histoires de vie que les composantes du système familial ont pu être appréhendées.

### *Construction du plan*

Pour répondre à la problématique exposée, la thèse a été classiquement organisée en deux grandes parties, la première théorique et la deuxième empirique. Le premier chapitre fournit les cadres d'analyse des « petites et moyennes entreprises familiales au Maroc » et du processus de succession qui assure leur pérennité. Le deuxième chapitre est consacré aux spécificités culturelles des entreprises et des familles au Maroc, et présente l'approche anthropologique retenue pour répondre à la problématique posée. Dans la deuxième partie, nous viserons à partir des données recueillies, à proposer un modèle d'analyse intégrant les spécificités des PME familiales au Maroc. Le premier chapitre expose la méthodologie générale de ce travail, et le dernier chapitre présente une discussion à partir de l'ensemble des éléments recueillis qui tente de répondre à la problématique posée.

## PARTIE THEORIQUE

### Chapitre 1: Le processus de succession des PME familiales au Maroc

Section 1 : Voyage au sein PME familiales marocaines

Section 2 : La succession : un processus qui pérennise la PME familiale

### Chapitre 2: Culture et système familial au Maroc

Section 1 : Des PME familiales insérées dans leur contexte culturel

Section 2 : Le système familial marocain

## PARTIE EMPIRIQUE ET PROPOSITION DE MODELISATION

### Chapitre 3: Démarche méthodologique et mise en oeuvre

Section 1 : Epistémologie de la recherche

Section 2 : Mise en œuvre méthodologique de la recherche

Section 3 : Présentation des études de cas

### Chapitre 4: Analyse des interactions entre processus de transmission et système familial

Section 1 : Système familial et organisation du processus de succession

Section 2 : Système familial et transmission de la propriété psychologique de l'entreprise

---

## **PARTIE THÉORIQUE**

---

## **CHAPITRE PREMIER : SUCCESSION DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES FAMILIALES**

Le titre de ce premier chapitre est en lui-même une énigme potentielle et lorsque le chercheur se consacre à l'étude des entreprises familiales et de leurs difficultés ou spécificités, le premier défi à relever est celui de la définition de ce qu'est une entreprise familiale (Handler, 1989). Mais la difficulté ne s'arrête pas là, car se plonger dans les problématiques successorales des petites et moyennes entreprises marocaines c'est accepter de se confronter à des réalités multiples et à des configurations complexes. Réalités qui sont souvent très éloignées des terrains de recherche habituels concentrés sur l'Amérique du Nord principalement et sur l'Europe dans un deuxième temps. Ainsi un recensement récent des travaux de recherche consacrés à la succession dans les entreprises familiales a montré que 70% d'entre eux sont consacrés à trois pays : les Etats-Unis, le Canada et la Grande-Bretagne, les 20% suivant s'intéressant à des entreprises d'Europe Continentale et d'Asie (Baù & al., 2010). Ainsi une entreprise familiale canadienne est-elle confrontée aux mêmes difficultés que sa consœur marocaine ?

L'objectif de ce premier chapitre est ainsi de montrer l'intérêt d'une approche spécifique des problématiques de succession au Maroc et de mobiliser des champs théoriques plus généralement réservés aux approches sociologiques qu'aux sciences de gestion.

Pour cela dans une première partie nous dresserons un portrait des entreprises familiales marocaines en nous attachant à définir le plus précisément possible l'objet de notre recherche. En effet, si les travaux consacrés aux entreprises familiales en général se sont multipliés ces dernières années, il n'en subsiste pas moins une ambiguïté très forte quant à la notion même d'entreprise familiale (Chua & al., 1999). Le choix par le chercheur de la définition la plus pertinente possible est d'ailleurs très significatif puisqu'il va influencer, parfois de façon déterminante, les résultats obtenus. Ainsi dans une étude conduite au Royaume-Uni, Westhead et Cowling (1998) montrent que selon la définition d'entreprise familiale retenue, la proportion de ces mêmes entreprises dans l'échantillon varie de 15% à 80%.

Dans une deuxième partie, nous nous attacherons à comprendre les enjeux et les difficultés encourues dans le processus de succession d'une génération à l'autre. Ceci nous obligera à définir précisément le concept de succession dans les entreprises familiales objet de notre recherche et nous permettra de mettre en évidence les limites de ces analyses dans le cadre socio-économique marocain.

## **SECTION 1 : VOYAGE AU SEIN DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES FAMILIALES MAROCAINES**

Interrogés directement, les dirigeants d'entreprise ne s'accordent pas sur une définition de l'entreprise familiale. Ils font d'ailleurs appel à des référentiels différents pour déterminer le caractère familial ou non de leur entreprise. De plus, ils sont encore nombreux à considérer que le professionnalisme de leur entreprise leur permet de rester à distance de ce concept, trop souvent encore synonyme d'amateurisme, d'à peu-près ou de toute petite activité. La question de la définition de ce qu'est une entreprise familiale n'est donc pas uniquement un problème de chercheur ou de statisticien. L'OCDE estime que au moins 85% des entreprises dans le monde sont des entreprises familiales. Au Maroc, selon les statistiques de l'OMPIC (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale), 95% des entreprises sont des petites et moyennes entreprises dans lesquelles prévaut largement la structure de contrôle familial (OCDE, National Investment Reform Agenda, p.60). Ces résultats sont confortés par des travaux récents (Gupta & al, 2010) qui ont estimé que dans la région du Moyen Orient qui inclut l'Egypte, le Koweït, le Maroc, le Qatar et la Turquie, la proportion d'entreprises familiales est de l'ordre de 95%.

Afin de définir, pour mieux en cerner les contours et en comprendre les problématiques l'objet de cette recherche que sont les PME familiales marocaines, commençons par nous intéresser à la notion de petite et moyenne entreprise, qui en elle-même déjà fait débat.

L'intérêt grandissant de la communauté économique, politique et académique pour les petites et moyennes entreprises, des deux côtés de la Méditerranée, a probablement contribué à la Recommandation de la Commission Européenne (2003/261/CE) relative aux critères à retenir pour qu'une entreprise soit considérée comme une PME.

Dans l'Union Européenne, ce sont donc trois critères qui sont pris en compte :

- l'organisation ou l'activité concernée doit avoir le statut d'entreprise, être une organisation structurée et construite pour générer des profits ;
- d'un point de vue quantitatif, la PME emploie moins de 250 salariés et réalise un chiffre d'affaires de moins de 50M d'€ (ou a un total de bilan inférieur à 43M d'€) ;
- enfin, un critère qualitatif est intégré, en particulier lors de l'attribution ou non d'aides en faveur d'une entreprise. Pour être une PME, l'entreprise doit être indépendante, et « le critère d'indépendance implique qu'une entreprise ne se qualifie pas comme autonome si elle détient une participation de plus de 25 % du capital ou des droits de vote d'une ou plusieurs autres entreprises et vice versa » (Merhas et Söter, 2008).

Les partenaires européens se sont ainsi accordés sur une définition principalement fondée sur la taille de l'organisation, si tant est que celle-ci est destinée à générer des profits et est autonome d'un point de vue capitalistique. Cette définition, par rapport à la situation marocaine est importante car elle exclut les activités informelles qui représentent au Maroc au moins 17%<sup>2</sup> du PIB et elle exclut aussi les filiales d'entreprises de plus grande taille ou les groupements de PME.

Pourtant, au niveau quantitatif, le concept de PME ne fait pas l'unanimité, et même au sein de l'Union Européenne de nombreuses disparités existent. Ainsi, l'Espagne, par exemple, retient le seuil de 50 salariés maximum pour autoriser l'utilisation par l'entité juridique du plan comptable spécifique aux PME<sup>3</sup>. En Allemagne en revanche, l'institut de recherche du Mittelstand à Bonn (IFM) considère que les PME peuvent occuper jusqu'à 499 salariés, se comparant ainsi aux « small and medium sized businesses » nord-américaines.

Le Maroc, partenaire privilégié de l'Union Européenne, cherche au travers du « Statut Avancé » en particulier à se conformer aux attentes des institutions européennes, pourtant la tâche n'est pas toujours simple. Si de nombreux principes de droit communautaire ont pu ainsi être repris en droit marocain, ce n'est pas le cas de la définition de la PME qui nous intéresse ici. D'ailleurs, jusqu'au milieu des années 2000, pas moins de trois définitions distinctes coexistent au sein même de l'administration marocaine pour définir une PME/PMI. Selon les branches administratives, on pouvait retenir un nombre de salariés inférieur à 50 (base : dépôt de patentes), ou un chiffre d'affaires inférieur à 10M de dirhams<sup>4</sup> (administration fiscale) ou encore moins de 200 salariés (Caisse Nationale de Sécurité Sociale). En 2000, lors de la préparation du Plan de Développement Économique et Social, la sous-commission en charge des PME a retenu les critères suivants dans un souci d'uniformisation<sup>5</sup> :

- un effectif employé de moins de 200 personnes
- et un chiffre d'affaires inférieur à 5M de DH en phase de création, 20M de DH en phase de croissance et 50M de DH en phase de maturité

---

<sup>2</sup> « Enquête nationale sur le secteur informel non agricole », 1999-2000, Enquête emplois, Direction de la statistique, Rabat

<sup>3</sup> Revue Française de Comptabilité, n°436, Octobre 2010

<sup>4</sup> 11 Dirhams marocains équivalent approximativement à 1€

<sup>5</sup> Document de Travail n°50, Direction de la Politique Économique Générale du Ministère de l'Économie et des Finances, Mars 2000.

- D'un point de vue quantitatif, la définition d'une PME semble donc en elle-même contingente au moins à son environnement historique, juridique et socio-économique. Ceci permet de mettre en évidence une première spécificité des PME familiales marocaines.

*Première spécificité : les PME marocaines sont donc, eu égard aux critères qui les définissent, des entreprises beaucoup plus petites, en particulier en termes de chiffre d'affaires que leurs homologues européennes et ce dans un rapport de 1 à 10.*

Au-delà de ces définitions quantitatives principalement à usage statistique, et compte tenu du fait que la définition d'un concept dépend de l'objectif recherché par l'utilisateur, il semble judicieux de s'intéresser pour traiter des PME à des critères qualitatifs. Ainsi, le concept défini par Julien (1994) au sein de l'équipe de recherche de l'INRPME (Institut de recherche sur les PME, ex GREPME) apporte un éclairage complémentaire aux données quantitatives. Selon lui, le concept de PME réunit les éléments suivants :

- Une petite taille et une gestion centralisée
- Une faible spécialisation du travail
- Une stratégie intuitive et peu formalisée
- Des systèmes d'information internes et externes souples et peu formalisés
- Un marché essentiellement local

L'objet de recherche présente donc, dans sa définition même, une grande ambiguïté qui reflète aussi la diversité des situations des PME rencontrées et de leur environnement. Comme le rappelle Torres (1997) « *la PME n'est pas une catégorie homogène mais une appellation commode qui désigne une réalité multiple susceptible de se différencier par l'activité, par la forme de propriété, par les stratégies adoptées, par les modes de gestion...* ». Certaines PME, de part leur taille, se comportent comme les grandes entreprises auxquelles on les oppose (Torres, 1998) alors que d'autres qui en raison de leur activité industrielle par exemple dépassent les seuils quantitatifs retenus se comporteront toujours en PME, sans volonté de grandir.

Pourtant, même si les définitions divergent, le poids de ces PME dans l'économie marocaine est important. En effet, selon les sources elles représentent entre 95 et 99<sup>6</sup>% du nombre d'entreprises du Royaume mais ne contribuent au PIB qu'à hauteur de 20%<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Recensement économique 2000-2001, Direction Nationale de la Statistique

Un très grand nombre de ces entreprises sont considérées par les acteurs économiques et les institutions internationales intervenant sur le Maroc comme étant des entreprises familiales, sans que cette affirmation s'appuie sur des définitions communément acceptées par le monde de la recherche. Ainsi, la CGEM (Confédération Générale des Entreprises Marocaines) lors de la rédaction du code de la gouvernance en 2008, adjoint au code général un avenant spécifique aux PME et aux entreprises familiales. Dans ce texte, les éléments caractéristiques de ces entreprises au Maroc sont précisés, et ce, sans effectuer pour autant de distinction entre PME familiale et non familiale.

**Encadré 1 : Extrait du code de la gouvernance publié en 2008 par la CGEM.**

*Ces entreprises (i.e. les entreprises familiales) sont caractérisées par :*

- *Des structures de capital impliquant fréquemment des membres d'une même famille : fratrie, parents et enfants, cousins, couple...*
- *Des formes juridiques diverses (affaire personnelle, SARL, SA,...) et ce pour ne citer que les activités ayant une existence dite formelle,*
- *Des stades de développement très différents : alors que certaines viennent d'être créées et n'ont pas vocation à croître, d'autres entrent dans la phase de structuration et d'organisation imposée par les exigences de l'internationalisation des activités et de la concurrence ;*
- *Un cumul entre la propriété de l'entreprise et les fonctions d'organes de gouvernance et de management : ce cumul se matérialise souvent en une seule personne, à la fois fondateur de l'activité et chef de famille.*
- *Un impératif de flexibilité et le besoin d'un formalisme minimal.*

Ceci permet de poser une deuxième spécificité des PME marocaines.

*Deuxième spécificité : au Maroc, le concept de PME est le plus souvent assimilé à celui d'entreprise familiale. Les PME non familiales sont considérées comme des situations d'exception.*

Au vu de ces spécificités, et compte tenu de l'état actuel de la recherche et de l'ensemble des éléments retenus par les acteurs, une définition plus précise de l'objet de cette étude s'impose et la définition de l'entreprise familiale doit être affinée dans le contexte marocain.

---

<sup>7</sup> Mourji F. (2001), Évaluation du secteur des PME au Maroc dans le cadre du programme Empretec, Étude effectuée pour le Secrétariat de la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement).

## 1.1. D'une ambiguïté à l'autre : qu'est ce qu'une PME familiale ?

Si la littérature et les travaux s'intéressant aux entreprises familiales se sont multipliés ces dernières années et ce dans de nombreux pays, il n'en subsiste pas moins une ambiguïté très forte quant à la notion même d'entreprise familiale. En effet, que l'on cite Ikea, Yves Rocher, le groupe Koç en Turquie ou Benson Shoes au Maroc, et en dépit des différences de taille, de structure et de modes de gestion, on parle toujours d'entreprises familiales.

La difficulté de définir précisément ce qu'est une entreprise familiale avait été évoquée en 1989 par Wendy Handler comme étant le premier défi à relever par les chercheurs dans ce domaine. En effet, le choix par le chercheur de la définition la plus pertinente possible est très significatif puisqu'il va influencer, parfois de façon significative, les résultats obtenus. Ainsi, dans une étude conduite au Royaume-Uni, Westhead et Cowling (1998) montrent que selon la définition d'entreprise familiale retenue par les chercheurs dans la construction de leur échantillon, leur proportion varie de 15% à 80% de l'échantillon. Dans le contexte d'étude qu'est le Maroc, et s'agissant d'un travail innovant dans le cadre de ce pays, la question de définition est essentielle.

L'entreprise familiale se situe à l'intersection des cercles familles, entreprise et propriété comme illustré dans le schéma de référence de Gersick & al. (1997). Chacun de ces cercles ayant un axe de développement et des objectifs propres. A l'intersection de ces trois cercles, se retrouveront des entreprises aussi diverses que des grandes entreprises cotées dans lesquelles la famille du fondateur est minoritaire, que des PME dans lesquelles tous les pouvoirs sont concentrés dans les mains d'un seul homme : le fondateur.

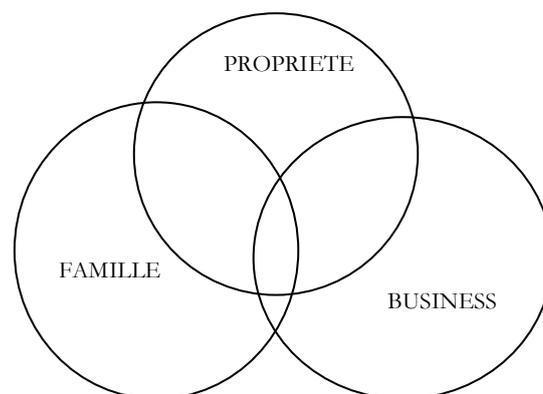


Figure 2 : L'entreprise familiale : les trois cercles (Gersick & al., 1997)

Ce schéma, s'il permet d'identifier la plupart des problématiques auxquelles les entreprises familiales sont confrontées et qui sont issues de l'interaction entre la famille et l'entreprise, ne suffit pas à lui seul à définir l'objet de recherche. Et ce bien que le législateur marocain (cf. encadré 1) rassemble certaines des caractéristiques qui en sont issues pour définir la PME.

La littérature existant sur la définition des entreprises familiales, définitions académiques et opérationnelles, permet d'approcher cette définition de deux manières différentes, potentiellement complémentaires, l'une s'appuyant sur un ensemble de critères objectifs et l'autre sur le comportement de l'organisation. L'ensemble de ces approches permettra de définir plus précisément dans le contexte marocain ce qu'est une entreprise familiale.

Lorsqu'il s'agit de chercher à définir « objectivement » l'entreprise familiale ou « family firm », les chercheurs articulent leur définition autour de trois critères fondamentaux qui peuvent être utilisés seuls ou combinés les uns aux autres.

Le premier critère retenu est quantitatif et mesure le degré de contrôle de la famille dans le capital de l'entreprise privilégiant ainsi une approche par les droits de propriété. Ce sont les travaux les plus anciens sur l'entreprise familiale qui ne retiennent que ce seul critère comme permettant à lui seul de déterminer si l'entreprise considérée est ou non familiale. Le deuxième critère prend en compte l'implication managériale des membres de la famille et enfin le dernier critère s'attache à mesurer le degré d'interaction entre la famille et l'entreprise. Des travaux de recensement de l'ensemble des définitions ont été publiés en France (Allouche & Amann, 2000) comme dans le monde anglo-saxon (Miller & al., 2007).

Historiquement, les chercheurs ont défini l'entreprise familiale sur la base d'un critère unique, principalement le pourcentage de propriété ou le degré de contrôle détenu par la famille. Une entreprise est familiale dès lors qu'une famille la contrôle légalement (Lansberg, 1988), même si parfois la notion de famille étendue est prise en compte (Handler, 1989). Mais la notion de degré de contrôle en elle-même ne fait pas consensus. On peut ainsi considérer que la famille doit détenir plus de 50% des titres (Ang & al., 2000), ou plus de 33% des titres (Barth & al., 2005) ou encore plus de 20% des droits de vote directs ou indirects (La Porta & al., 1999), presque autant de travaux que de définitions.

Mais ces définitions monocritères ont été complétées par des définitions combinant plusieurs critères permettant de mesurer plus précisément le degré d'interaction entre la famille et l'entreprise. Celles-ci tiennent compte bien sûr en premier lieu du degré de détention du capital par la famille, puis du contrôle de cette propriété, de l'organisation du management de l'entreprise et de l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future (Allouche & Amann, 2000).

Le champ de recherche, au départ fortement centré sur les petites entreprises, s'est peu à peu élargi aux grandes entreprises (Litz, 1995 ; Miller & Le Breton-Miller, 2007) et la notion même d'entreprise familiale a évolué. Majoritairement, les chercheurs considèrent alors que pour pouvoir déterminer le caractère familial d'une entreprise plusieurs éléments doivent être combinés les uns aux autres. Les droits de propriété ou de contrôle détenus par la famille à des niveaux variables sont combinés à la présence d'un ou plusieurs membres de la famille dans les organes de gouvernance et/ ou à la participation effective d'un ou plusieurs membres de la famille dans le management opérationnel de la firme (Denis & Denis, 1994). Enfin le processus de succession du dirigeant de l'entreprise peut aussi être pris en compte. Ainsi, l'entreprise est dite familiale si le nouveau dirigeant est lié directement ou par alliance à son prédécesseur (Bennedsen & al., 2007).

Poursuivant le même objectif de délimitation du champ de recherche, Poulain-Rheim (2006) propose une typologie des entreprises familiales en combinant les données relatives à l'actionnariat (majoritaire ou non) et le fait qu'un membre de la famille, au moins, occupe un poste de direction. Il fait ainsi ressortir les catégories suivantes d'entreprises familiales sans pour autant tenir compte de la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante :

**Tableau 1 : Typologie des entreprises familiales (Poulain-Rheim, 2006)**

Famille	Actionnaire minoritaire	Actionnaire majoritaire relatif	Actionnaire majoritaire
Avec fonction de direction	Entreprises familiales ouvertes	Entreprises familiales contrôlées	Entreprises familiales type
Sans fonction de direction	Entreprises familiales professionnelles	Entreprises familiales déléguées	Entreprises familiales mandatées

Ces définitions pouvant parfois être contradictoires, elles conduisent Miller et al. (2007) à proposer une définition synthétique qui considère qu'une entreprise familiale « est une entreprise dans laquelle plusieurs membres d'une même famille sont impliqués en tant que propriétaires ou dirigeants, de manière simultanée ou au fil du temps <sup>8</sup> ». En incluant le critère d'implication de plusieurs membres de la famille dans le management, ils différencient les entreprises familiales des « lone founder businesses » ou « entreprises personnelles ». Ces dernières sont des entreprises dans lesquelles on retrouve le ou les fondateurs sans qu'il y ait d'autre implication familiale. Elles ont, selon les

---

<sup>8</sup> « as one in which multiple members of the same family are involved as major owners or managers, either contemporaneously or over time », Miller & al (2007), p. 836.

auteurs, des caractéristiques stratégiques et financières différentes des entreprises familiales. Cette définition rejoint et complète celle proposée en 1990, qui considère qu'une entreprise est familiale dès lors qu'elle inclut deux membres au moins de la famille qui exerce le contrôle financier sur l'entreprise (Ward & Aronoff, 1990 ; Denis & Denis 1994). Elle a d'ailleurs servi de point de départ depuis, à de nombreux travaux sur les entreprises familiales aux Etats-Unis.

Pourtant ces critères objectifs ne suffisent pas pour dépeindre la diversité des entreprises familiales ou permettre au monde de la recherche de s'accorder sur le champ d'étude. Ainsi, Chua & al. (1999) rappellent que le seul type d'entreprise familiale sur lequel l'ensemble des intervenants s'accorde est l'entreprise dirigée et détenue par une famille nucléaire. De ce fait, ce groupe de chercheurs propose alors une définition de l'entreprise familiale construite sur son comportement en allant au-delà des critères quantitatifs et mesurables de propriété, direction de l'entreprise ou interactions entre la famille et l'entreprise (Chua et al. 1999). En effet, dans des situations comparables, les opérationnels eux-mêmes peuvent diverger sur le caractère familial de leur entreprise. Ces divergences sont encore plus marquées si l'on interroge pour une même entreprise des managers, des propriétaires majoritaires ou minoritaires. C'est donc le comportement de l'organisation et de ses acteurs qui peut faire la différence.

Si l'interaction entre la famille et l'entreprise différencie l'entreprise familiale du reste des PME, il est intéressant de chercher à préciser « l'essence de cette différence », ou autrement dit, ce qui la différencie profondément des autres entreprises (Chua & al., 1999). En effet, les stratégies des entreprises familiales sont influencées par un agencement particulier des modes de propriété, de gouvernance, de management et de succession. Mais qu'est-ce qui fait que, dans des combinaisons similaires, certaines entreprises se considèrent comme familiales et d'autres non ? La réponse apportée par ce groupe de chercheurs (Chua & al., 1999) est, que, c'est leur comportement qui les différencie. Les entreprises familiales se comportent différemment de leurs consœurs non-familiales, car les acteurs qui les dirigent ou les détiennent, poursuivent la vision d'une famille (ou d'un groupe de familles) et que cette vision est un des fondamentaux de l'interaction famille/entreprise.

La notion de vision consiste à chercher à atteindre grâce à l'entreprise un futur meilleur pour la famille. L'entreprise familiale doit permettre de faire vivre les générations futures, mieux si possible que les générations actuelles (Miller & Le Breton-Miller, 2005). C'est donc dans cette approche le comportement de la firme qui permet de la caractériser comme étant une entreprise familiale ou non. Cette définition de l'entreprise familiale inclut les critères de direction ou de propriété dans l'idée de « vision de la coalition dominante contrôlée par les membres d'une même famille ou d'un petit nombre de familles ». Et la notion de vision rassemble l'ensemble des

définitions utilisant comme critère la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures, puisque « la coalition dominante a l'intention de poursuivre et de parfaire cette vision de telle manière qu'elle puisse être pérennisée au fil des générations de la famille » (Chua & al., 1999, p.25).

Cette notion de vision et de volonté trans-générationnelle va ainsi être déterminante pour pouvoir caractériser une PME familiale dans le contexte marocain, même si les définitions retenues par l'Union Européenne ou par extension l'IFM de Bonn (Institut de recherche sur les petites et moyennes entreprises) ne prennent en compte que deux critères : deux personnes physiques au moins d'une même parentèle détiennent au moins 50% du capital, et ces personnes sont formellement impliquées dans la direction de l'entreprise (Haunschild & Wolter, 2010).

En effet, comme le législateur, on peut considérer que la quasi-totalité des PME marocaines sont familiales. Ainsi, les notions de propriété et d'implication de plusieurs membres de la famille dans la gestion de l'entreprise sont quasi systématiques, surtout après quelques années d'existence, la famille étant d'un point de vue culturel, le point d'ancrage dominant des individus tant dans leur vie personnelle que professionnelle. L'aide de la famille est naturelle, même si celle-ci n'est pas formalisée. Cette notion ne peut donc être ici suffisante pour cerner le champ de cette étude et ignore la problématique des firmes entrepreneuriales ou des entreprises familiales de première génération.

Nombreux sont les chercheurs à considérer que les firmes de première génération, au stade entrepreneurial ne sont pas des entreprises familiales car elles n'ont pas encore eu le temps de développer les comportements et spécificités stratégiques propres à ces entreprises, et ce, bien que la vision trans-générationnelle puisse être présente dès le démarrage (Miller & al., 2008 ; Arrègle & al., 2007).

Dans le contexte marocain, il semble donc important de préciser le moment où l'entreprise devient familiale, à fortiori s'agissant de PME, dans lesquelles le rôle du dirigeant est prépondérant. Cette prépondérance est en elle-même une source d'ambiguïté quant aux notions à la fois d'entreprise familiale et de PME . « *Nous avons pu montrer qu'un patron de PME agit selon une triple logique : une logique économique, une logique politique et une logique familiale* » écrit Bauer en 1993, est-ce à dire comme dans la législation marocaine que toute PME est familiale ? Les déterminants de la transformation de la firme entrepreneuriale en entreprise familiale deviennent alors essentiels.

## 1.2. De la firme entrepreneuriale à l'entreprise familiale : le Maroc un cas particulier

Dans la littérature, nombreux sont les auteurs à considérer que les entreprises de première génération ne sont pas des entreprises familiales (Miller & al., 2008 ; Arrègle & al., 2007 ; Arrègle & Mari, 2010), et ce, même si plusieurs membres de la famille sont impliqués dans la gestion. Selon eux, il s'agit plutôt d'« affaires de famille » ou de « familles en affaires ». Certains les qualifient d'ailleurs de « PME personnelles » (Poulain-Rheim, 2006, p.79) dans lesquelles « *les créateurs eux-mêmes sont aux commandes et possèdent la majeure partie, voire l'intégralité du capital* ». Si PME personnelles et entreprises familiales sont des entreprises patrimoniales elles ne présentent cependant pas toujours les mêmes caractéristiques (Poulain-Rheim, 2006).

La PME personnelle constitue donc la première étape du cycle de vie des PME patrimoniales, étape caractérisée par le dynamisme entrepreneurial du fondateur propriétaire. Le manager-propriétaire est à l'intersection des cercles famille<sup>9</sup> et entreprise, sans que ces deux derniers cercles se recoupent. L'entreprise ne devient familiale que lorsque l'interaction entre la famille et l'entreprise se matérialise (Churchill & Hatten, 1997), de manière formelle ou informelle (Astrachan & Shanker, 2003).

Figure 3 : Quand l'entreprise personnelle devient familiale (Churchill & Hatten, 1997, p.57)



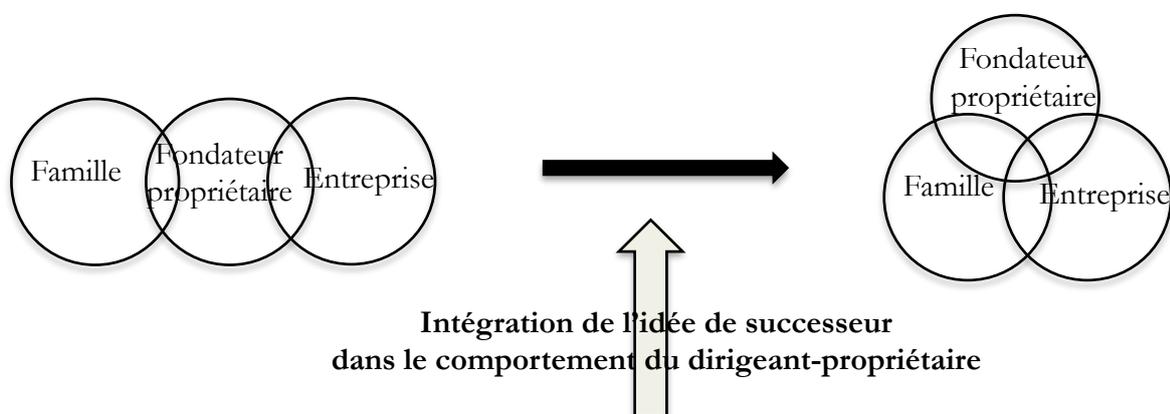
C'est le passage à la deuxième étape du cycle de vie des PME qui va les transformer, ou non en entreprise familiale dans la catégorie des « founder-centered family firms » (Salvato, 2002), et ce, indépendamment du nombre de générations impliquées dans l'entreprise. Du moment que le dirigeant manifeste son intention de transmettre et de pérenniser son affaire au sein de sa famille, l'entreprise deviendrait familiale. Si ce critère d'intention de continuité est déterminant dans la caractérisation de la PME, il reste cependant délicat à cerner (Astrachan & Shanker,

---

<sup>9</sup> On pourrait à l'extrême imaginer un entrepreneur sans famille ni aucune connexion familiale et pour lequel le cercle famille n'aurait aucun sens. Mais là n'est pas l'objectif de ce travail.

2003). On peut cependant considérer, à l'instar des deux auteurs précités, que à partir du moment où un dirigeant, dont l'entreprise qu'il dirige est l'occupation principale, a l'intention de la transmettre à un membre de sa famille des générations suivantes, les décisions stratégiques et les modes de management mis en œuvre iront dans ce sens (Astrachan & Shanker, 2003). C'est d'ailleurs le critère identifié pour différencier les entreprises familiales des entreprises personnelles, à partir du moment où il est possible d'anticiper qu'un membre des jeunes générations de la famille reprenne le pouvoir managérial à la suite d'un aîné (Churchill & Hatten, 1997). L'objectif des dirigeants sera alors, non pas, d'exploiter l'entreprise pour en tirer des bénéfices immédiats, mais de la « nourrir » afin qu'elle puisse satisfaire les besoins des générations suivantes (Miller & al., 2008). Cette approche rejoint d'ailleurs celle de certains historiens (Daumas, 2012, p.33) qui estiment que la dimension essentielle de l'entreprise familiale est la continuité intergénérationnelle, caractérisée par le fait que la famille ait le pouvoir de désigner ou révoquer le dirigeant et d'influer sur la stratégie poursuivie par l'entreprise. Dans les PME, Cadieux et Brouard (2009, p.20) considèrent quant à eux, que « *la présence d'un ou plusieurs successeurs est suffisante pour que l'entreprise soit familiale* ». Au cœur de la PME familiale de première génération identifiée dans le schéma précédent, on intégrera donc le successeur désigné ou présumé, qui, issu de la famille du fondateur propriétaire prendra une part active dans les activités de l'entreprise, et affûtera ses armes pour présider un jour à sa destinée. L'interaction entre la famille et l'entreprise se matérialise donc au travers de la recherche et/ou l'existence d'un éventuel successeur lié par le sang ou par alliance au fondateur.

**Figure 4 : Le rôle de la vision trans-générationnelle dans la transformation de la PME en PME familiale ( adapté de Churchill & Hatten, 1997)**



Le contexte marocain présente dans le cadre de cette recherche un caractère historique particulier qui peut conduire à assimiler PME et entreprises familiales comme le législateur a pu le

faire dans la construction du code de gouvernance, et qui renforce l'importance de la question de la succession pour pérenniser le tissu économique des PME/PMI du Royaume.

En effet, au Maroc, les PME et les PMI familiales ou non sont des entreprises relativement jeunes. Le capitalisme marchand, tel qu'il existait dans les puissances occidentales, pénètre lentement le Maroc au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle (Vermeren, 2006). La présence de l'administration française, pendant la période du protectorat, a ainsi limité l'apparition d'une « bourgeoisie capitaliste » créatrice d'entreprises formalisées (Perrin, 2002). Cette situation a perduré pendant les premières décennies du Maroc indépendant. En effet, la monarchie nouvellement au pouvoir cherche à s'inscrire dans la durée et ce n'est qu'à la fin des années 60 que le cadre institutionnel favorisant l'initiative privée voit le jour (Ben Ali, 2001).

Pourtant, ce n'est qu'en 1973, que l'entreprise privée au Maroc prendra réellement son envol. En effet, de 1956, date de la fin du protectorat, à 1973, le secteur privé reste sous domination étrangère (Perrin, 2002).

En 1973, feu le Roi Hassan II, décide, principalement pour des raisons politiques de mettre en œuvre la politique de « marocanisation » du Royaume. Cette politique, qui est surtout connue pour son volet économique, concernait aussi l'agriculture et avait une dimension sociale importante. Le Dahir du 2 mars 1973 impose aux entrepreneurs étrangers de céder 50% des parts de leurs entreprises à des citoyens marocains (Diouri, 1992, p.47). Ainsi, c'est dans les années 70 que les petites et moyennes entreprises marocaines ont pris leur essor (Ben Ali, 2001) et qu'est née suite à cette politique « *la promotion d'une nouvelle génération d'entrepreneurs issus non plus de couches sociales traditionnelles aisées, mais de classes plus modestes* » (Belghazi, 1999). De ce fait, les dirigeants marocains ne sont à la tête de leurs PME, suite à leur reprise ou à leur création, que depuis environ une trentaine d'années<sup>10</sup>. Cette politique, associée au programme d'ajustement structurel mis en place sous le contrôle du FMI en 1983 pour sauver le pays d'une déroute financière, a contribué à l'émergence d'un tissu de petites et moyennes entreprises privées, qui à côté des grandes entreprises publiques, a dynamisé l'économie.

---

<sup>10</sup> Propos recueillis auprès de A. Louitri, professeur à la faculté des sciences économiques et juridiques de Marrakech, lors du colloque « Gouvernance et Entreprises Familiales : la place de l'éthique et du développement durable », Mai 2007

## Encadré 2 : Les grandes dates de l'histoire récente du Maroc

Jusqu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle, « *l'empire chérifien est un ensemble aux marges mouvantes, multiethnique et multiconfessionnel* » (Vermeren, 2006). L'idée même de nationalisme marocain ne fait son apparition que plus tard. Les quelques dates retenues ci-dessous donnent des éléments qui permettent de comprendre la constitution historique du tissu économique des PME et PMI du Royaume.

1864	Un décret autorise l'activité économique étrangère dans le pays.
1906	La conférence d'Algésiras place le Maroc sous la tutelle des puissances européennes.
1912	Le traité de Fès instaure le protectorat français et les zones sous influence espagnole.
1956	Le traité de Fès est aboli et le 2 mars le Maroc devient indépendant. En novembre il devient membre de l'ONU.
1957	Le sultan Sidi Mohamed devient le roi Mohamed V et désigne son fils comme son successeur.
1961	Décès de Mohammed V et intronisation de Hassan II.
1973	Décret de marocanisation de l'économie (industrie, commerce et récupération des terres agricoles).
1983	Lancement du programme d'ajustement structurel, sous contrôle du FMI pour redresser les finances publiques d'un pays au bord de la faillite. Ce programme qui durera 10 ans contribue à libéraliser l'économie.
1987	Le Maroc ratifie les accords du GATT.
1999	Décès de Hassan II et intronisation de Mohammed VI.
2004	Signature d'un accord de libre échange avec la Turquie.
2006	Entrée en vigueur de l'accord de libre échange avec les États-Unis.
2007	Accords d'Agadir : création d'une zone de libre échange entre le Maroc, la Jordanie, la Tunisie et l'Égypte.
2012	Entrée en vigueur de l'accord de libre échange avec l'UE sur les produits industriels.
2013	Début des négociations avec l'UE pour un accord de libre échange complet et approfondi.

Quarante années nous séparent aujourd'hui de cette dynamique entrepreneuriale. La pérennité de l'économie marocaine est donc sujette à la pérennité de ce tissu de PME et PMI. La problématique de la succession dans ces PME devient, ainsi, un enjeu national comme en témoignent les actions récentes de l'ANPME (Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes entreprises) en faveur de la transmission<sup>11</sup>.

Le phénomène actuel contribue donc à faire émerger au Maroc, un ensemble de PME devenant familiales car confrontées ou engagées dans un processus de succession qui permettra de pérenniser l'entreprise lors du passage de la première à la deuxième génération de dirigeants. D'ailleurs, au Maroc, selon le dernier baromètre de la transmission (BDO, 2011) 60% des dirigeants de PME privilégient une transmission à l'intérieur de la famille.

L'ensemble de ces éléments permet de faire ressortir la troisième spécificité des PME familiales marocaines.

*Troisième spécificité : ces PME sont majoritairement « en train de devenir familiales » et sont confrontées au passage de la première à la deuxième génération de dirigeants familiaux.*

L'ensemble de ces éléments historiques et contextuels permettent de poser une définition de la PME familiale marocaine, définition sur laquelle s'appuiera ce travail de recherche, et ce, de telle manière que l'articulation entre cette définition et la nature de la recherche soit claire (Bird & al., 2002). Les critères quantitatifs ne sont pas en eux-mêmes nécessairement pertinents pour le Maroc. Les activités industrielles, souvent peu automatisées, emploient généralement une main d'œuvre très nombreuse, sans que le chiffre d'affaires n'explode ou que l'entreprise soit gérée autrement que comme une PME.

Conformément à la définition retenue par le centre de recherche sur les PME et les entreprises familiales en Allemagne (IFM Bonn) et, eu égard aux spécificités identifiées dans le contexte marocain, les éléments suivants seront retenus pour circonscrire l'objet de recherche :

- les entreprises seront considérées comme étant familiales dès lors que les membres d'une famille détiennent au moins 50% du capital et que ces individus dirigent l'entreprise ;
- la notion de PME dépendra peu de la taille de l'entreprise, mais plutôt du comportement de l'entreprise elle-même et de son organisation ;
- enfin on s'intéressera principalement au passage de la première à la deuxième génération, et l'entreprise devra donc être engagée, plus ou moins, dans ce processus.

---

<sup>11</sup> Lancement du baromètre de la transmission par exemple en 2009.

**Une PME familiale au Maroc est une entreprise qui, quelque soit sa taille, se comporte en PME, est détenue et dirigée par une famille, et est, ou a été confrontée à une problématique de transmission.**

Afin de compléter cette définition, il est essentiel à présent d'interroger la littérature pour identifier les éléments qui caractérisent ces entreprises, qui les rendent différentes des grands entreprises au Maroc et ailleurs, et en font leur unicité (Chua & al., 1999).

### 1.3. PME familiales au Maroc : caractéristiques des organisations

Tout ce travail préalable de recherche de définitions et de cadrage de l'objet de la recherche n'aurait aucun sens s'il ne permettait pas d'aider à identifier les composantes caractéristiques de ces organisations. En effet, ce sont généralement les objectifs, les acteurs, et la conduite du processus stratégique qui permettent de différencier les entreprises familiales de leurs concurrents (Sharma & al., 1997).

Ces différences proviennent des interactions qui existent entre la famille et l'entreprise, et ce, autour du dirigeant. Ainsi, « *si la vision à long terme d'un entrepreneur est la construction de quelque chose pour ses enfants, alors la planification et les décisions stratégiques qu'il prendra seront différentes de celles prises dans une entreprise non familiale* » (Astrachan & Shanker, 2003, p.212). La question de la pérennité de l'entreprise, a fortiori confrontée au processus de transmission aux générations suivantes, détermine les comportements et les stratégies de cette entreprise.

Dans le cadre de cette recherche, la volonté de pérenniser l'activité est inscrite dans la définition même des entreprises étudiées. La question centrale est donc ici, de comprendre quels éléments constituant l'ADN de la PME familiale devront être pérennisés pour garantir la transmission du patrimoine à la génération suivante, et ce d'autant plus que dans la société marocaine, « *le lignage, le caractère héréditaire est un critère de réussite sociale* » (Perrin, 2002). La liste des avantages ou inconvénients caractéristiques des entreprises familiales est longue, comme en témoignent les différents recensements effectués dans la littérature, (Arrègle et Mari, 2010 ; Miller & al., 2007...) pourtant au vu de la question de la pérennité de la PME familiale, deux axes peuvent être retenus : le premier suit un continuum temporel et est donc porté par la vision à long terme et la recherche de continuité des dirigeants à travers la poursuite d'objectifs à la fois économiques et non-matérielles (Habbershon & al., 2003, Chrisman & al., 2003, Miller & Le Breton Miller, 2005), alors que le deuxième s'intéresse à un imbroglio affectif et émotionnel (Casrud, 1994) qui réunit le ou les dirigeants et l'ensemble de leur parentèle.

#### 1.3.1 Continuité, vision de long terme

L'association des Hénokiens<sup>12</sup>, unique en son genre, impose à ses membres deux critères (sur les trois requis) liés à la pérennité et à l'inscription de l'entreprise dans le temps. Ainsi, seules les entreprises de plus de 200 ans d'âge peuvent être membres, et leur pérennité est mesurée sur la base de la détention du capital par les descendants de la famille fondatrice, descendants qui

---

<sup>12</sup> <http://www.henokiens.com>. En 2013, l'association compte 36 membres.

exercent aussi le pouvoir effectif dans l'organisation. Cette association qui œuvre en faveur du « *bien fondé de l'entreprise familiale comme alternative aux multinationales* » considère donc que cette perspective de long terme est un pré-requis (Allouche et Amann, 2000). De même, lorsque Dany Miller est interviewé en 2010 dans la Revue Française de Gestion, il explique que le livre qu'il coécrit sur les familles en affaires (Miller & Le Breton-Miller, 2005) trouve son origine dans le fait que les auteurs cherchaient à l'époque des « *organisations qui n'étaient pas obsédées par le court-terme* » (Bloch & Cisneros Martinez, 2010). Cette vision de long terme, décriée par les défenseurs de la firme actionnariale classique, leur « permet d'avoir une longévité plus grande que les autres petites entreprises en partie parce qu'elles sont très concernées par leurs enfants et le processus de transmission ». C'est d'ailleurs celle-ci, qui justifie la domination des firmes familiales dans l'économie mondiale, et, ce bien qu'elles n'aient pas toujours reçu l'intérêt qu'elles méritent proportionnellement à leur poids économique (Harvey, 1999).

#### *Qu'entend-on réellement par continuité et pérennité ?*

Par continuité, on peut comprendre que l'entreprise se consacre à sa mission et investit de façon importante et à long terme dans les compétences requises pour mener à bien cette mission (Miller et Le Breton-Miller, 2006). La recherche de pérennité de ces organisations est liée en partie à la structure des droits de propriété (Mignon, 2001) et le dirigeant de petite et moyenne entreprise s'efforce en permanence de trouver un équilibre entre trois rationalités distinctes : la rationalité économique lui permettant d'obtenir des résultats financiers, la rationalité politique du pouvoir et du contrôle exercés dans l'entreprise, et la rationalité familiale liée à l'héritage et à la succession à la fois personnelle et de l'entreprise (Bauer, 1993).

Cette analyse rejoint en partie celle portant sur le dirigeant de PME qui peut selon les situations, le contexte ou simplement le temps, privilégier la pérennité sur la croissance (Marchesnay, 1994). Cet arbitrage entre croissance, pérennité et indépendance est, en effet, une des caractéristiques des dirigeants de PME (Julien & Marchesnay, 1987).

Mais le concept de pérennité est en lui-même protéiforme. Toutes les acceptions de ce concept s'accordent sur la notion de vie ou de survie au-delà d'une seule génération, et sur la prise en compte d'un horizon de long terme, souvent délaissé par les firmes managériales. Mais la perspective temporelle est insuffisante pour définir le concept de pérennité.

En effet, la pérennité concerne à la fois le pouvoir et le projet organisationnel lui-même (Mignon, 2001). La pérennité du pouvoir est une des raisons d'être de l'entreprise familiale puisqu'il s'agit de transmettre l'entreprise dans des conditions financières telles, que la continuité de l'entreprise ne peut pas être remise en cause. Au fil du temps, la structure des droits de

propriété évolue et suit l'axe de développement de la propriété (Ward, 1994), passant du stade du propriétaire-dirigeant, au partenariat entre frères et sœurs, et pour finir au consortiums de cousins (Gersick & al., 1997). Le pouvoir, représenté par le contrôle de la famille sur la marche de l'entreprise, est ainsi perpétué au fil des générations. Les propriétaires, la famille, ou leurs représentants agissent généralement comme des intendants garants de la santé financière à long terme de l'organisation (Davis & al, 1997 ; Miller & Le Breton- Miller, 2005)

Mais la continuité, c'est aussi la pérennité de l'organisation, de sa vision stratégique (Chua & al. 1999) et de ses valeurs. La famille en tant que propriétaire favorise une vision à long terme, indispensable pour que l'entreprise se positionne dans une perspective trans-générationnelle (Zahra and al., 2004) qui permettra aux générations futures de vivre mieux que les générations actuelles (Miller et Le Breton-Miller, 2005).

Enfin, la continuité et la pérennité de la PME familiale, c'est aussi la pérennité de la famille. On constate d'ailleurs que les entreprises familiales pérennes sont celles qui mettent le même poids sur la famille et l'entreprise, s'agissant des ressources engagées, des processus, des contraintes ou des réalisations (Pieper & Klein, 2007). Ainsi, les entreprises familiales qui « réussissent », gèrent particulièrement bien l'interface famille-entreprise, et mesurent la performance autour de deux dimensions : la famille et l'entreprise (Sharma, 2004).

Pour bien appréhender la PME familiale au Maroc, comme ailleurs, il est donc important de comprendre les implications de cette notion de pérennité qui constitue le point focal de l'entreprise familiale (Richomme & d'Andria, 2012).

#### *Comment se traduit cette recherche de pérennité ?*

La recherche de la pérennité c'est le comportement de la fourmi dans la fable de La Fontaine, *La Cigale et la Fourmi* (Breton & Le Breton Miller, 2005). Contrairement à la cigale « *qui a chanté tout l'été* », la fourmi a préparé son avenir. Elle a amassé patiemment la nourriture qui lui permettra de passer l'hiver et d'assurer ainsi sa survie.

Pérenniser le pouvoir dans la PME familiale a de nombreuses implications. Ainsi, la stratégie financière poursuivie sera généralement plus prudente que dans les entreprises non familiales (Hirigoyen, 1984 ; Gallo et Villaseca, 1996). Plus conservatrice, elle présente, de ce fait, une aversion caractérisée vis-à-vis de l'endettement, et l'autofinancement est la ressource financière privilégiée (Harvey, 1999). Les ratios dettes/fonds propres sont le plus souvent inférieurs à ceux des entreprises dont la propriété du capital est plus diffuse (Gallo et Villaseca, 1996 ; McConaughy & al. 2001). De plus, lors de l'entrée d'un fonds d'investissement, une étude a pu montrer que les objectifs de survie et de limitation des risques étaient remplacés par des

objectifs de rentabilité, auparavant absents des considérations des dirigeants (Stéphany, 1998). En effet, si la recherche de rentabilité et l'augmentation de la valeur de l'entreprise ne sont pas totalement délaissées par les dirigeants d'entreprise familiale, elle ne sont pourtant citées qu'après l'amélioration de la qualité et l'indépendance de capital et de management (Van Gils & al., 2004). Ainsi cette recherche de pérennité se fait tout au long de la vie de l'entreprise autour d'un arbitrage entre indépendance et croissance. Cet arbitrage ne peut pas mettre en péril le patrimoine qui sera transmis aux générations futures afin qu'elles vivent mieux que leurs aînés.

La pérennité du pouvoir donne d'ailleurs aux dirigeants des possibilités que ne connaissent pas les dirigeants des entreprises actionnariales, dont la durée moyenne de mandat est de moins de six ans et l'horizon d'évaluation des stratégies est de seulement deux années. A l'inverse, les dirigeants d'entreprises familiales restent souvent en place au-delà de l'âge de la retraite (Pichard-Stamford, 2002). De ce fait, les retours sur les investissements réalisés sont mesurés sur le long terme. Ces longues périodes de direction s'accompagnent de longues périodes d'apprentissage pour les futurs dirigeants, inscrivant, ainsi, l'exercice du pouvoir dans un continuum temporel long (Miller & Le Breton Miller, 2005).

La pérennité organisationnelle, perspective de long terme, que peuvent poursuivre les entreprises familiales s'appuie sur une continuité stratégique (Miller & Le Breton-Miller, 2006) qui au fur et à mesure des différents stades de développement de l'organisation devra permettre à un cercle familial de plus en plus large de subvenir à ses besoins (Gersick & al., 1997). Cette continuité stratégique n'existe qu'autour de la poursuite d'une mission portée par la vision des dirigeants propriétaires. Cette vision est traduite dans la mission fondamentale de l'entreprise et constitue le socle de la stratégie poursuivie et du legs qui sera transmis aux générations futures. On se rapproche ici de l'organisation missionnaire (Mintzberg & al., 2005) dans laquelle les valeurs et idéologies des dirigeants sont partagées par l'ensemble des membres de l'organisation.

Cette mission peut être l'amélioration technologique permanente, la poursuite d'un niveau de qualité hors-norme, d'un service aux clients incomparable, etc. (Miller et Le Breton-Miller, 2005). Dans les objectifs stratégiques des entreprises familiales appartenant au groupement des Hénokiens, on trouve souvent, comme base, le culte d'un produit et/ou de sa qualité (Mignon 2000). Cette mission est un élément intangible (Collins et Porras, 1994). Une étude de 2004 réalisée sur les entreprises familiales flamandes (Van Gils et al. 2004) le confirme : elle démontre que le premier objectif stratégique est, pour les dirigeants des entreprises étudiées, l'amélioration de la qualité du produit ou du service. Cette attention forte portée en continu au produit ou à la marque était déjà identifiée comme un facteur clé de succès des entreprises patrimoniales par

Porter (1992). Ceci relève bien d'une mission que se donne l'entreprise familiale et qu'elle cherche à transmettre aux générations futures. Les sacrifices faits dans le présent, sont censés profiter à la famille dans une perspective à plus long terme (James, 1999).

Mais les objectifs de l'organisation et les objectifs stratégiques ne sont pas les seuls à être poursuivis par les PME familiales. Les dirigeants trouvent aussi leur satisfaction personnelle dans la réalisation d'objectifs souvent non monétaires (Sharma & al., 1997). Déjà en 1957, Selznick mettait en évidence l'originalité des dirigeants d'entreprise familiales : ils cherchaient, selon lui, à créer des entreprises qui soient aussi des institutions familiales responsables du legs de la famille. Est ainsi mise en avant l'importance d'aider et de soutenir l'ensemble des membres de la famille (Miller and al., 2008) et de préserver l'harmonie et de la cohésion familiale (Sorensen, 1999 ; Sharma & Manikutty, 2005). La PME familiale est donc très souvent là, aussi, pour fournir des emplois aux membres de la famille et leur permettre de maintenir un niveau de vie acceptable et conforme à la fierté et à la réputation familiale.

Enfin, la volonté de pérenniser l'entreprise sur le long terme, ne relève pas uniquement du domaine stratégique, elle affecte aussi la gestion de l'entreprise au moins sur trois aspects : le rapport de l'entreprise aux personnes, son rapport au temps et enfin son rapport à l'espace (Brechet, 2010). Ainsi, les dirigeants s'engagent réellement auprès de leurs salariés et conçoivent le contrat de travail comme un outil à long terme basé sur la confiance réciproque entre le salarié et l'employé. Par ailleurs, les liens que construit l'entreprise avec ses territoires et les acteurs de ces territoires, permettent aussi de penser la stratégie et les actions sur le long terme.

Si la recherche de pérennité caractérise les PME familiales au Maroc, en particulier dès lors qu'elles s'inscrivent dans une volonté de transmission à la génération suivante, la spécificité de ces entreprises ne peut s'arrêter là. L'imbrication des sphères de l'entreprise et de la famille pose aussi un cadre particulier quant à la gestion des émotions au sein de la famille et au sein de l'organisation.

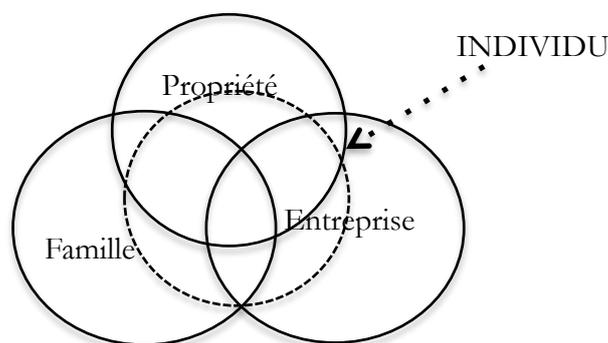
### ***1.3.2. Implication émotionnelle forte***

Au-delà de cette recherche de pérennité et de « vie au-delà de la mort », les entreprises familiales et en particulier les PME voient converger nombre d'interactions émotionnelles. En effet, s'il est maintenant reconnu que les émotions impactent les comportements des individus dans leur environnement professionnel, ce sont justement les dynamiques émotionnelles qui caractérisent les entreprises familiales (Rafaeli, 2012). En 1994, Casrud revenant sur la

construction d'un programme consacré aux entreprises familiales propose une définition de l'entreprise familiale qui inclut cette dimension émotionnelle. L'entreprise peut être selon lui considérée comme familiale « si la propriété et la conduite stratégique d'une entreprise sont dominées par les membres d'une parentèle émotionnelle, que les membres le reconnaissent ou non »<sup>13</sup>.

Intégrer dans la définition de l'entreprise familiale 'la parenté émotionnelle', c'est considérer que les trois cercles qui caractérisent l'entreprise familiale (Gersick & al, 1997) ne sont pas uniquement définis par des critères de propriété, de contrôle ou de participation au fonctionnement de l'entreprise, mais qu'ils prennent en compte aussi des dimensions émotionnelles et affectives à la fois au niveau du groupe et des individus. Le cercle 'individu' pouvant ainsi être superposé aux trois cercles existants que sont la famille, la propriété et le management pour tenter de concilier les intérêts des individus avec ceux du groupe familial (Hirigoyen, 2008).

**Figure 5 : La théorie des quatre cercles de l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2008)**



Bien que le terme d'émotion ne trouve pas toujours de définition consensuelle, le Petit Robert considère qu'il s'agit d'un « *état de conscience complexe, généralement brusque et momentané, accompagné de troubles physiologiques (pâleur, rougissement, palpitation, accélération du pouls etc.)* ». Si l'étude des émotions, en tant que telles, ne relève pas de ce travail, il n'en demeure pas moins que leur présence dans le système familial, et leurs conséquences dans le système entreprise ne peuvent être niées et forment même un ensemble de caractéristiques distinctives des entreprises familiales (Labaki & al., 2012) qui pourra impacter, de manière significative, le processus de transmission à la génération suivante, à la fois dans sa conception et dans sa construction.

---

<sup>13</sup> « when a firm's ownership and policy making are dominated by members of an 'emotional kinship group' whether members of that group recognize it or not »

Ainsi, l'implication émotionnelle se retrouve dans les PME familiales à trois niveaux, en raison des interactions entre le cercle individu et les autres cercles. Le propriétaire dirigeant a une relation émotionnelle forte avec son entreprise et les relations entre les différentes parties prenantes, familiales le plus souvent, sont impactées par le poids des émotions. A ce niveau, ce sont donc les individus qui sont en prises avec leurs propres émotions mais aussi celles de leurs partenaires, familiaux ou non. D'ailleurs, en suivant l'analyse freudienne du comportement des individus, la rationalité de chacun est limitée à la fois par le cognitif et l'émotionnel (Kets de Vries, 1995) ce qui peut aller jusqu'à considérer que les individus qui montrent un fort détachement émotionnel sont incapables de devenir à terme des leaders.

Le cas du propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale, et plus particulièrement des PME, permet d'étendre la notion de propriété à la « propriété psychologique » mesurée en réponse à la question « *How much do I feel is mine?* » (Bernhard, 2011). Et ce, d'autant plus que s'agissant de patrons de PME, les dimensions émotionnelles et psychologiques sont particulièrement significatives (Ikävalko & al., 2008). Cette propriété psychologique renvoie aux termes mêmes de la question sur les émotions vécues par le dirigeant et sur la relation particulière, sentimentale, qu'il entretient avec son entreprise. Cette relation est à l'origine d'une « possessivité et d'un attachement élevés » (Bernhard, 2011, p.30). L'importance des émotions dans ce cas conduit d'ailleurs à brouiller les limites entre les sphères entreprise et famille, à tel point que de nombreux chefs d'entreprise racontent qu'ils se sentent « à la maison » lorsqu'ils agissent en tant que dirigeant de l'entreprise familiale (Sonnenfeld, 1991). L'entreprise est souvent dans ce cas un prolongement du dirigeant lui-même et l'attachement psychologique est nécessairement très fort, jusqu'à ce que l'on puisse parler de « *symbiose*<sup>14</sup> *liant l'organisation à celui qui l'a impulsée* » (Verstraete & Saporta, 2006, p. 286). Cet attachement particulier est monétarisé dans ce que l'on définit comme étant la « valeur émotionnelle » (Zellweger & Astrachan, 2008). Valeur émotionnelle que les auteurs caractérisent comment étant le résidu de la différence entre le prix que le vendeur est prêt à accepter et la valeur financière de l'entreprise augmentée des bénéfices personnels qu'il tire de l'organisation.

Mais l'importance des émotions ne s'arrête pas à la relation entre le dirigeant-propriétaire et son « affaire », elle est manifeste dans les relations entre les individus, dans ce qui fait le cœur même de l'entreprise familiale. Si la plupart des chercheurs en entreprise familiales, ont considéré pendant longtemps que l'entreprise était le domaine du rationnel alors que la famille était celui de l'émotionnel, c'est justement la jonction d'un système rationnel fonctionnant selon des principes majoritairement économiques, les affaires, avec un système organisé et régi par les émotions, la

---

<sup>14</sup> Association biologique durable entre deux organismes vivants, selon le Petit Larousse

famille (Kets de Vries & al., 2007, p. 26) qui est tout à la fois naturellement source de conflits (Dunn, 1999) et de ressources.

Au niveau de l'individu, chaque membre de la famille tente de trouver un équilibre au sein de l'entreprise familiale entre la satisfaction de ses besoins d'amour et de travail alors même que l'entreprise familiale dépend de manière forte du monde des affaires. D'une certaine manière, il faut donc reconnaître que les pratiques managériales des entreprises familiales seront affectées par les besoins d'amour et de reconnaissance de la famille (Kets de Vries, 2007, p. 26). Certains travaux ont même montré que la diminution du niveau de tension dans les relations familiales permet d'augmenter de manière significative la performance financière de l'organisation (Olson & al., 2003).

La pérennité de l'entreprise familiale est d'ailleurs soumise au maintien de frontières claires entre la sphère familiale et la sphère du monde de l'entreprise, et en particulier au niveau des relations interpersonnelles. Ces relations interfèrent fréquemment avec les décisions managériales (Danes & al., 2002). Ces relations sont, par essence même, émotionnelles puisqu'elles font intervenir deux ou plusieurs membres d'un même groupe familial : frère et sœur, par exemple, ayant une enfance « commune » et aujourd'hui devenus collaborateurs, voire confrontés à une relation hiérarchique.

### **Conclusion de cette section**

Cette première partie a permis de faire ressortir les caractéristiques significatives de l'objet de notre étude, les PME familiales au Maroc.

Ces entreprises sont généralement plus jeunes et plus petites que leurs homologues occidentales (Europe de l'Ouest ou Amérique du Nord) et sont confrontés au difficile passage du stade du propriétaire dirigeant à celui du partenariat entre frères sœurs. Sans tenir compte, encore à ce stade, de l'environnement familial et culturel spécifique de cette région du monde, on peut faire ressortir deux éléments qui influencent l'ensemble de la configuration des PME familiale. Le premier est la recherche de pérennité, et ce, à tous les niveaux des composants de l'entreprise familiale, et le deuxième est l'implication émotionnelle forte de l'ensemble des forces qui interviennent.

Ces deux éléments vont, d'ailleurs, être encore plus prégnants dès lors que l'on rentre à proprement parler dans le processus de transmission de la PME familiale.

## SECTION 2 – LA SUCCESSION : UN PROCESSUS QUI PÉRENNISE LA PME FAMILIALE

Dans la langue française, le mot succession n'a pas moins de quatre définitions différentes qui chacune met à jour une facette de ce phénomène complexe.

**Tableau 2 : Les définitions du mot « succession »**

<b>Définition</b>	<b>Implication pour les PME familiales</b>
Série de personnes ou de choses qui se succèdent, se suivent sans interruption ou à peu d'intervalle.	La succession implique une relative continuité des évènements sans rupture dans le temps.
Fait de succéder à quelqu'un, transmission d'un pouvoir, d'une responsabilité ou d'une charge	Transmission du pouvoir d'un dirigeant à l'autre, à la tête de l'entreprise elle concerne l'ensemble des responsabilités.
Fait de transmettre le patrimoine d'une personne décédée à une ou plusieurs personnes vivantes.	Le patrimoine ce sont les biens du père qui sont ainsi transmis d'une génération à l'autre.
Ensemble des biens que laisse une personne au jour de son décès	L'entreprise fait partie intégrante de la succession.

Comme mis en évidence dans le tableau ci-dessus succession et transmission sont deux facettes d'un même phénomène complexe ayant des implications individuelles et organisationnelles. Dans toutes les organisations, les salariés, les dirigeants ou les opérationnels se succèdent à un poste ou à une fonction au fil du temps et, dans cette acception, le terme de succession ne fait que désigner le déroulement de ce processus. Lorsque l'on se centre sur la succession d'un individu en particulier, alors, on assiste au départ d'une personne qui est remplacée dans les meilleurs délais par une autre qui occupera les mêmes fonctions et pourra assumer les mêmes responsabilités.

Dans les entreprises familiales, le phénomène se complexifie. Il implique tout à la fois la transmission du pouvoir et des responsabilités, mais aussi la transmission du patrimoine aux héritiers et enfin l'ensemble des actifs et passifs qui font partie de l'héritage. L'action se déroule donc autant dans le monde des affaires que dans le cercle familial.

Pour autant, et sans s'éloigner des définitions classiques, on peut retenir ici, que la succession dans les entreprises familiales regroupe « *toutes les actions et évènements qui mènent à une transition de leadership d'un membre de la famille à un autre* » que celui-ci appartienne au premier cercle familial ou à la famille élargie (Sharma & al., 2001). C'est un processus complexe qui se déroule sur une longue période de temps (Le Breton-Miller & al., 2004) et qui a des implications managériales et patrimoniales significatives.

Le passage de la première à la deuxième génération de dirigeants est un point névralgique (Churchill & Hatten, 1997), puisque la majorité des entreprises échouent dans leur recherche de pérennité à ce stade. En effet, lorsque cette succession ne peut aboutir, c'est l'essence même de l'entreprise familiale qui est remise en cause. Pour mémoire, un tiers des entreprises seulement étaient transmises de la première à la deuxième génération dans les années 80 (Ward, 1987) et cette statistique n'a que peu évolué depuis (FBN Survey, 2011)<sup>15</sup>. Ce phénomène est amplifié par le fait que nombre d'entreprises échouent peu de temps après la prise de contrôle par la deuxième génération (Miller & al., 2003).

Le passage de ce cap est, pour les entreprises marocaines, d'autant plus significatif que, pour les raisons historiques évoquées précédemment<sup>16</sup>, nombreuses sont celles qui sont actuellement confrontées au phénomène en question.

Le sujet de la transmission et de la succession dans les entreprises familiales représente aujourd'hui plus de 17% (Benavides-Velasco & al., 2013) de la littérature consacrée aux entreprises familiales sur la période allant de 1961 à 2008. Un recensement réalisé jusqu'à 1996, démontrait un intérêt moindre puisque seulement 8,4% des publications lui étaient consacrées (Allouche & Amann, 2000). La succession est ainsi devenue le thème qui reçoit le plus d'attention de la part de l'ensemble de la communauté scientifique. Il existe donc une littérature importante sur cet épisode déterminant de la vie des entreprises familiales. C'est sur la base de cette littérature que l'on peut dresser un état des connaissances actuelles. Plusieurs questions se posent alors par rapport à la situation des PME familiales marocaines: que transmet-on d'une génération à l'autre (2.1.) ? Comment la succession se déroule-t-elle (2.2.) ? Et enfin quels sont les facteurs de succès ou d'échecs identifiés (2.3.) ?

---

<sup>15</sup> PwC Family Business Survey 2010/11, November 2010

<sup>16</sup> Fin du protectorat et politique de marocanisation évoquée dans la première partie

## 2.1. Que transmet-on ?

S'agissant d'entreprises de première génération, pouvant être qualifiée de PME personnelles tant que la transmission n'est pas envisagée (Poulain-Rheim, 2006), la définition de ce que le dirigeant historique transmet à son successeur désigné est essentielle, et ce, d'autant plus que dans les entreprises familiales, la transmission est une donnée stratégique essentielle qui permet d'assurer la pérennité voulue par les dirigeants-proprétaires.

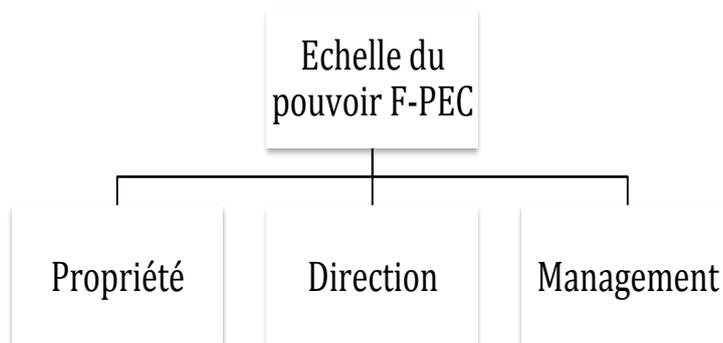
En effet, le dirigeant-proprétaire de PME est fréquemment impliqué dans toutes les activités de l'entreprise et dans toutes les prises de décision (Gersick & al., 1997). Il centralise l'ensemble des pouvoirs et est considéré comme étant « omniscient » (Rapport IFA, 2006) voire narcissique (Kets de Vries & al., 2007). La petite taille de l'entreprise, et la longueur de la ligne hiérarchique lui accordent un pouvoir élevé sur l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles au sein de l'entreprise (Mintzberg & al., 2005). La succession étant la transmission du leadership d'une génération à l'autre, c'est la notion même de leadership dans les entreprises familiales qui doit être cernée.

Le leadership est la capacité d'un individu à amener les membres d'une organisation à se concentrer sur les problématiques et les objectifs que celui-ci considère comme étant significatives (Cyert, 1990). Une des spécificités de l'entreprise familiale, par rapport aux entreprises non familiales est la poursuite d'objectifs non économiques (Cabrera-Suarez & al., 2001) que le dirigeant fondateur peut mettre en avant et peut poursuivre au travers des valeurs partagées au sein de son organisation. La notion de leadership recouvre donc des compétences à la fois organisationnelles, relationnelles et de prise de décision qui donnent au dirigeant le pouvoir d'orienter la marche de son organisation en fonction de ses objectifs. Ce pouvoir managérial est le plus souvent excessivement concentré dans les mains du fondateur (Miller & al. 2003), et ce, d'autant plus que l'entreprise est encore dans la première génération.

Dès les premiers travaux consacrés à la succession dans l'entreprise familiale, le « passage de relais » d'une génération à l'autre a été scindé en deux : la transmission de la propriété de l'entreprise et la transmission de la direction de l'entreprise (Barry, 1975 in Handler, 1994 ; Danco in Hugron, 1993). Mais au-delà de ces deux aspects, c'est la transmission du pouvoir au sein de l'entreprise familiale qui est la clé du processus de transmission (Lambrecht & Lievens, 2006). Cette notion de pouvoir est d'ailleurs utilisée afin de mesurer l'influence exercée par la famille et mieux cerner ainsi, la définition d'une entreprise familiale (Astrachan & al., 2002). La notion de pouvoir est alors découpée en trois items, qui peuvent se compenser les uns les autres pour mesurer l'influence de la famille sur le pouvoir dans l'entreprise. Comme présenté dans la figure

ci-dessous, le pouvoir s'appuie sur trois éléments qui sont la propriété, la direction et le management de l'entreprise familiale.

**Figure 6 : La sous échelle du pouvoir (F-PEC), (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002)**



Ce sont, donc, ces trois aspects que nous allons étudier successivement pour mieux comprendre l'objet même du processus de transmission d'une génération à l'autre. Ce faisant, il est essentiel de garder à l'esprit qu'au stade du propriétaire- fondateur, qui peut être considéré comme un cas particulier d'entreprise familiale (Klein, 2000), les pouvoirs de direction et de management sont souvent confondus, surtout si le cadre juridique, comme c'est le cas au Maroc, n'impose pas une stricte séparation des pouvoirs. De plus, dans de nombreux pays émergents, la propriété et le management de l'entreprise restent dans les mains de la famille lorsque le fondateur se retire des affaires (Burkhart & al., 2003).

### ***2.1.1. La transmission du pouvoir de contrôle, la propriété de l'entreprise***

Transmettre le pouvoir de contrôle sur l'entreprise familiale implique de conserver le contrôle de l'actionnariat à l'intérieur de la famille au fil des générations (Mignon, 2000). Dans les PME familiales, la transmission du pouvoir de contrôle consiste à transmettre tout ou partie des actions de l'entreprise aux membres de la génération suivante (Lambrecht & Lievens, 2008). Cette transmission donne au(x) successeur(s) la possibilité de présider ou d'influer sur les décisions prises par l'entreprise.

Cette transmission prend des formes excessivement diverses et peut démarrer avant même que la transmission du pouvoir managérial ne soit entamée. Ainsi, des enfants peuvent devenir actionnaires de l'entreprise familiale dès leur plus jeune âge, et ce, afin de préparer une succession patrimoniale (Lambrecht & Lievens, 2008). Dans d'autres cas, la transmission du pouvoir de contrôle intervient quelques années après la transmission du pouvoir managérial (Van der Eijk & al, 2004) alors que, par exemple, les dirigeants de PME wallonnes cherchent majoritairement à transmettre la propriété de l'entreprise au moment où ils transmettent le pouvoir managérial à leurs successeurs (Lambrecht & Naudts, 2007). Enfin, dans d'autres cas, ce n'est qu'au décès du dirigeant, que la propriété de l'entreprise, en tant que portion de l'héritage, sera transmise aux successeurs.

Cette transmission peut prendre la forme d'un héritage, d'une donation ou d'une cession de parts. Elle est fortement liée au système juridique et fiscal régissant les successions et les donations entre parents et enfants. Mais au-delà de ces systèmes, l'axe familial se complexifie avec le temps et le nombre de transmissions, diluant, de fait, le pouvoir de contrôle sur l'entreprise familiale (Gersick & al, 1997). Cette dilution de l'actionnariat familial, en particulier à la génération des cousins (après la 2<sup>ème</sup> transmission au moins), affecte négativement les liens familiaux, multiplie les conflits et affaiblit par conséquent l'efficacité des systèmes de contrôle en place dans l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2008). Nombreux sont d'ailleurs les exemples de démembrement de grandes entreprises familiales intervenus suite à des conflits entre les héritiers (Guerlain ou Château Eyquem par exemple pour la France, toutes deux rachetées par le groupe LVMH).

Cette transmission du pouvoir suit d'un point de vue historique un modèle évolutionniste (Joly, 2001). Au stade du fondateur, le capital est très concentré et la structure juridique de l'activité relève le plus souvent des entreprises individuelles ou de personnes. Au fur et à mesure du temps qui passe, le capital se disperse et la forme juridique de l'entreprise se transforme en société anonyme, une structure juridique plus adéquate pour répondre aux besoins d'un plus grand nombre d'actionnaires. Dans ce cadre, la survie de l'entreprise devient l'élément clé de la stratégie poursuivie par les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise (Allouche & Amann, 2002).

L'objectif d'indépendance recherché par les entrepreneurs familiaux, nécessite que la majorité de l'actionnariat ou des droits de votes soient conservés à l'intérieur du cercle familial. De ce fait, il existe de nombreux moyens juridiques, permettant de donner le contrôle à un ou plusieurs individus, même en cas de dispersion de l'actionnariat (Allouche & Amann, 2002).

Si l'on considère souvent que pour que le successeur dirigeant ne soit pas « un homme de paille » il faut que le pouvoir de contrôle lui soit transmis en même temps que le pouvoir de direction et de management, il n'en demeure pas moins que dans le cas d'une succession à l'intérieur d'une famille, ces deux éléments sont souvent déconnectés.

Au Maroc, comme ailleurs, la transmission du pouvoir de contrôle dans l'entreprise, et donc du patrimoine industriel et commercial de la famille, ne peut s'affranchir des règles de succession et d'héritage imposées par le droit. Si l'étude du droit des successions n'est pas l'objet de ce travail, il n'en demeure pas moins que son impact sur la succession dans les entreprises familiales est souvent significatif, et ce, d'autant plus que les règles de répartition du patrimoine entre les héritiers sont rigides (Ellul & al., 2010). Au Maroc, ce cadre juridique, très largement inspiré du droit coranique, impose des règles très strictes de répartition du patrimoine entre les différents ayants-droits qui appartiennent à des générations différentes : l'époux survivant, les parents et les enfants du défunt. De plus, s'agissant de PME, souvent très centralisées, peu formalisées et dans lesquelles le pouvoir est finalement entre les mains du dirigeant effectif de l'entreprise, cette transmission du pouvoir de contrôle peut être amenée à passer au second plan.

### *2.1.2. La transmission des pouvoirs de direction et de management*

Au-delà des critères relatifs à la propriété du capital de l'entreprise, le dirigeant de PME est l'homme autour duquel tout est organisé et il impose une forte emprise sur l'organisation elle-même (Torrès, 2000). Ce pouvoir de direction et de management lui permet d'orienter la nature et la direction de l'entreprise en fonction de sa propre vision (Bayad & Garand, 1998) qui se traduit dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Dans les PME, transmettre le pouvoir de direction et de management, c'est aussi transférer effectivement à la génération suivante les activités et décisions quotidiennes (Lambrecht, 2005).

Mais le dirigeant de PME, et à fortiori dans les PME familiales, est l'homme-orchestre dans lequel coexistent le pouvoir et le processus de décision (Williams & Tsé, 1995), il alloue les ressources et par ses décisions il détermine le niveau de prise de risque acceptable pour son entreprise et sa famille. Ces dirigeants de type PIC (pérennité – indépendance – croissance) selon la typologie de Julien et Marchesnay (1996) privilégient les décisions stratégiques qui contribuent à la continuité de leur entreprise.

Ainsi, transmettre le pouvoir de direction et de management à son successeur, c'est lui transférer l'autonomie et l'autorité managériale ainsi que le capital relationnel et cognitif qui lui

permettront d'exercer son pouvoir. La transmission du pouvoir managérial est, au moins aussi importante, sinon plus, que la transmission de la propriété (Haberman & Danes, 2007).

*Autonomie et autorité managériale sont à la base du leadership familial*

La transmission du pouvoir managérial se compose du transfert des responsabilités opérationnelles, de celui de la gestion et de la détermination des objectifs de l'entreprise familiale d'un individu à l'autre (Churchill & Hatten, 1987).

Les dirigeants d'entreprises familiales s'intéressent particulièrement à la pérennité de leur entreprise, à sa réputation et à sa capacité à générer des revenus stables pour les générations à venir (Ward, 1994). Ces objectifs associés à la volonté de rester indépendant s'appuient sur la capacité de commandement des dirigeants, capacité qui leur donne à la fois la liberté et le courage d'agir en vue d'obtenir des bénéfices à long terme (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Cette liberté donnée au successeur de prendre ses propres décisions, voire éventuellement de faire ses propres erreurs, lui permet d'accéder à la position de leader (Lambrecht, 2005).

En effet, la prise de décision stratégique, et donc la gestion du stratégique, est particulière dans les entreprises familiales. On considère souvent que les dirigeants sont frileux vis-à-vis de la prise de risque car ils souhaitent assurer la survie à long terme du patrimoine familial. Pourtant, il semblerait surtout, que la prise de risque soit liée, non pas directement à la performance financière, mais plutôt à la préservation des éléments non financiers qui caractérisent ces entreprises et répondent aux besoins affectifs des membres de la famille (Gomez-Mejia & al., 2007). En effet, ces entreprises peuvent prendre des décisions parfois plus risquées si leur indépendance ou la pérennité des valeurs familiales sont mises à mal.

Ainsi, transmettre le pouvoir managérial dans les PME familiales, c'est donner la liberté à son successeur de poursuivre la mission portée par les valeurs de la famille, et de mener à bien les investissements requis à cet effet (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Cette mission permet de traduire les valeurs de la famille dans l'organisation, et reflète la pérennité du projet ainsi que la tradition familiale. Elle associe des objectifs économiques à des objectifs non financiers qui constituent l'essence même du « socio-emotional wealth ».

Pourtant, ce pouvoir managérial est insuffisant à pérenniser l'entreprise familiale. La survie à long-terme de l'entreprise doit s'accompagner d'une gestion des ressources qui sont à la base des compétences-clés de l'entreprise familiale (Sirmon & Hitt, 2003). Pour ce faire, le pouvoir managérial repose sur un ensemble de connaissances spécifiques, souvent les fondements de l'avantage compétitif de la firme familiale et sur un capital relationnel qui permettra de prendre les décisions adéquates.

*Le capital cognitif et le capital relationnel doivent être transmis pour permettre à ce pouvoir de s'exercer*

Dans les entreprises familiales, la tradition, les relations interpersonnelles fortes, la loyauté et l'altruisme des dirigeants déterminent la manière dont les ressources sont utilisées pour créer de la valeur, et donc ainsi influent directement sur le pouvoir managérial (Harvey, 1999). En effet, l'approche par les ressources situe la spécificité de l'entreprise familiale à l'interaction des influences de la famille et de l'entreprise. C'est sur cette spécificité qu'elle peut construire un avantage compétitif durable et non imitable (Habbershon & Williams, 1999).

Afin de garantir la pérennité de l'entreprise familiale, l'ensemble des connaissances détenues par le transmetteur doit être transféré à son successeur (Cabrera-Suarez & al., 2001) et ce d'autant plus que ce capital cognitif constitue souvent dans les PME familiales la base de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Lorsque le successeur est capable d'acquérir rapidement les connaissances spécifiques à l'entreprise et à son métier, en particulier les connaissances de base, il en devient plus rapidement le véritable leader (Cater & Justis, 2009). Ces connaissances seront le socle de la légitimité managériale du successeur.

Le capital social, l'ensemble des ressources réelles ou potentielles d'un individu liées à son appartenance à un réseau durable de relations (Bourdieu, 1980), est créé par le fondateur de l'entreprise familiale tant au niveau de l'organisation que de la famille (Cœurderoy & Lwango, 2008). Le dirigeant fondateur est le centre et l'animateur du réseau en raison du lien privilégié, quasi filial (Kets de Vries,) qu'il entretient avec son organisation. Le développement de ce capital social est, en outre, lié à la stabilité des relations au fil du temps (Arrègle & al., 2007), stabilité qui peut être perturbée par le changement de leadership. La transmission de ce réseau, de cette notion de communauté et de connexion (Miller & Le Breton-Miller, 2006) est donc un gage de pérennité de l'entreprise familiale. L'investissement dans les relations nouées avec les différents membres du réseau sont des investissements à long-terme et permettent ainsi de dépasser la génération du fondateur.

Dans le cadre de l'entreprise familiale, ce capital social se retrouve au niveau de l'organisation, comme cela peut être le cas dans des entreprises non familiales, et au niveau de la famille, dans laquelle les rencontres informelles permettent de renforcer les liens entre les individus (Mustakallio & al., 2002). De ce fait, le transmetteur doit aussi, à terme, transférer son rôle au sein du réseau familial, rôle qui dans le cadre des dirigeants fondateurs est souvent celui d'un patriarche (Cœurderoy & Lwango, 2008).

La notion de pouvoir dans les entreprises familiales, et d'autant plus dans les PME de première génération, est une notion protéiforme. Ce sont toutes les composantes de ce pouvoir que le dirigeant fondateur devra essayer de transmettre à son successeur afin de lui permettre d'asseoir son autorité, d'assurer sa légitimité et de pérenniser le patrimoine familial. Comme le transfert de la propriété est fortement influencé par le cadre juridique et fiscal dans lequel opère l'entreprise familiale, c'est finalement le transfert du leadership qui constitue le véritable enjeu de la succession dans les PME familiales (Benavides-Velasco & al., 2013). A ce stade, il est donc important de comprendre comment s'opère ce transfert d'une génération à l'autre.

## 2. 2. Comment se déroule alors cette transmission du pouvoir paternel (ou maternel) ?

Pour Bernard Logie, Président Fondateur de l'association « Eponymes », « *Pour les enfants de dirigeants d'entreprises éponymes, tout se joue avant 15 ans !* »<sup>17</sup>. Si tel est le cas, alors la transmission ne relève plus des sciences de gestion, mais plutôt des sciences de l'éducation et de la psychologie. En fait, la succession n'est effective qu'à l'issue d'un processus qui démarre effectivement dès l'enfance du successeur, pour se terminer souvent avec le décès ou le départ effectif du transmetteur. Au fil du temps, les deux protagonistes changeront plus ou moins simultanément de rôles au sein de l'entreprise familiale, et ce jusqu'à ce que le transfert effectif du pouvoir ait eu lieu du transmetteur à son successeur (Handler, 1994).

Si dans les années 70, la transmission était considérée comme un événement ponctuel correspondant au changement de direction de l'entreprise familiale, à l'instar du processus de socialisation vécu par les enfants et les jeunes adultes ou comme le passage de relais d'un manager à l'autre dans les entreprises non familiales, les chercheurs ont peu à peu traité la transmission sur le mode d'un processus (Longenecker & Schoen, 1978). Ce processus démarre avec l'accord des deux parties prenantes et se termine par le transfert complet de la propriété et du pouvoir.

Quelles que soient les approches et les modélisations proposées, elles comportent toutes une période précédant l'intégration du successeur dans l'entreprise, période qui est suivie par le transfert graduel du pouvoir au sein de l'entreprise. En effet, l'enfant comme pour son apprentissage de la vie en société, découvre l'entreprise au-travers de la relation que celle-ci entretient avec ses parents, et qu'il partage nécessairement dans son quotidien. Peu à peu, le jeune adulte s'approprie le mode de fonctionnement de l'entreprise et en assimile les rouages depuis l'intérieur, jusqu'à ce que, comme un adolescent devenu adulte, il puisse voler de ses propres ailes et présider aux destinées de l'entreprise familiale. Si les premiers modèles distinguent jusqu'à sept étapes dans le processus de transmission (Longenecker & Schoen, 1978), en s'appuyant sur la notion de cycle de vie des entreprises, Churchill & Hatten (1987) proposent un modèle identifiant quatre grandes étapes successives dans le processus de transmission. Ces deux modèles loin d'être contradictoires, prennent deux perspectives différentes : le premier suit l'évolution du successeur, alors que le second est construit sur la situation du prédécesseur (Tableau 3).

---

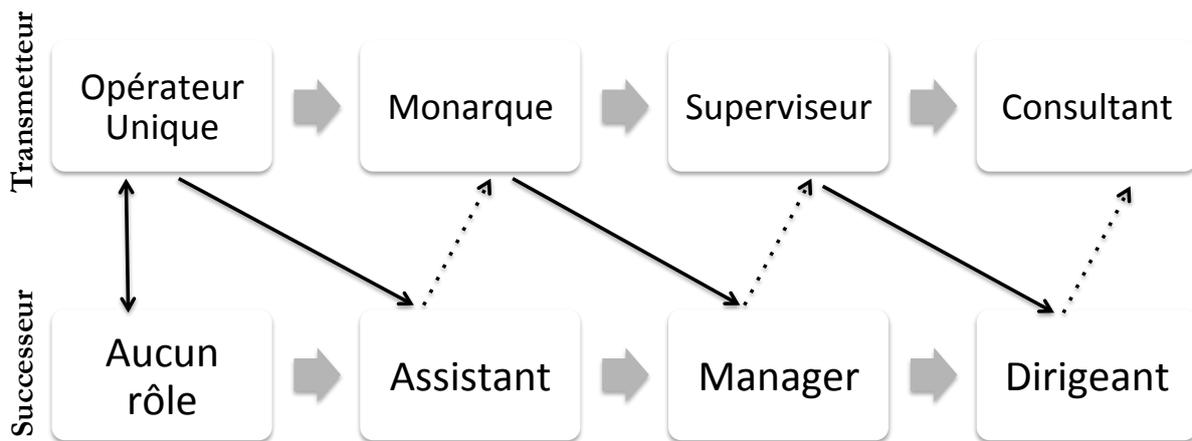
<sup>17</sup> Histoires d'Entreprises, n°3, juillet 2007

**Tableau 3 : les premières modélisations du processus de succession/transmission**

<b>Longenecker &amp; Schoen (1978)</b>	<b>Churchill &amp; Hatten (1987)</b>
Pré-entreprise : le successeur est passif	Pilotage de l'entreprise par le propriétaire seul
Introduction : le successeur est confronté, dans la sphère familiale, au langage et aux membres de l'organisation	
Introduction fonctionnelle : Le successeur effectue ses premiers stages ou emplois à temps partiel dans l'entreprise familiale	
Entrée en fonction : le successeur travaille à plein temps dans l'entreprise familiale	Formation et développement du successeur
Fonctions avancées : le successeur assume des responsabilités managériales	Partenariat managérial
Début de la succession : le successeur devient président	Transfert du pouvoir
Succession aboutie : le successeur est devenu le leader	

L'intégration de ces deux perspectives sera possible en cherchant à comprendre le processus de succession au travers de l'alternance des rôles des deux principaux intéressés (Handler, 1990). En effet, alors qu'elle se déroule à l'intersection des cercles famille et entreprise, la succession voit l'investissement du prédécesseur diminuer au fil du temps, alors que celui de son successeur augmente (Handler, 1994) pour que soient peu à peu transférés l'expérience de direction, l'autorité, le pouvoir de décision et finalement la propriété. Le transmetteur autorise au fur et à mesure le successeur à occuper un nouveau rôle, et son acceptation de ce nouveau rôle ainsi que sa capacité à en assumer la charge permettront au transmetteur de changer de rôle à son tour et de diminuer son implication dans les affaires de l'entreprise familiale (Figure 7). Ce travail permet de s'intéresser à la succession non plus seulement du point de vue de l'entrepreneur mais en prenant aussi en compte les rôles et les attentes des successeurs, et intégrant, de ce fait, les aspirations des individus comme proposé dans le schéma des quatre cercles (Hirigoyen, 2008).

Figure 7 : L'ajustement mutuel des rôles du transmetteur et de son successeur (Handler, 1994)

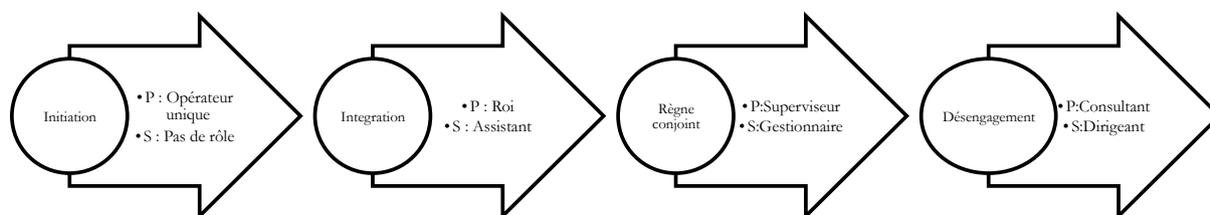


L'intégration des deux individus, de leurs attentes et de leurs rôles permet même de considérer que le transfert du pouvoir d'un individu à l'autre est quasi biologique puisque l'on constate que les entreprises familiales qui se perpétuent sur plusieurs générations, passent à chaque génération par les mêmes phases (Churchill & Hatten, 1997). On peut alors superposer les cycles de vie du prédécesseur et de son successeur pour proposer un cadre d'analyse stable et organisé dans lequel les différentes phases de leur vie se répondent les unes aux autres (Lambrecht & Lievens, 2006). Ce cadre propose trois étapes, chacune correspond à une étape de la vie des deux parties prenantes. La première étape est celle de l'apprentissage et du développement, et elle prépare le successeur à ses futures responsabilités dans l'entreprise. Elle démarre dans l'enfance et se poursuit lorsque le successeur occupe ses premières responsabilités à temps plein dans l'entreprise familiale. La deuxième étape proposée est celle du partenariat intergénérationnel. A partir de ce moment, le successeur désigné est impliqué dans la prise de décision et le prédécesseur lui a délégué une partie de ses responsabilités propres. La dernière étape est celle que les auteurs appellent le transfert effectif du pouvoir. Le successeur est alors responsable de toutes les prises de décision, ainsi que de la définition des objectifs et de la stratégie de la firme.

Cependant, une des limites principales de ces travaux est de ne pas préciser la nature des transferts ayant lieu entre le prédécesseur et le successeur. Ainsi, le transfert principalement considéré est celui du leadership et des responsabilités managériales sans que soit pris en compte le transfert de la propriété de la firme et donc le pouvoir de contrôle sur l'ensemble des décisions, même si comme cela a été évoqué précédemment la distinction entre le transfert du management et de la propriété, ainsi que leur interdépendance, avait été proposée (Hugron, 1992). Un travail

de synthèse s'appuyant sur l'ensemble des travaux précédents et se centrant non plus sur le successeur comme ce fut la norme mais sur le prédécesseur, permet de proposer un modèle clair et mobilisable dans les recherches postérieures. Cette approche est d'autant plus importante, que c'est le transmetteur qui est le plus souvent l'initiateur du processus de succession ainsi qu'un des principaux facteurs de blocage en étant incapable de « laisser aller » pour passer aux dernières étapes du processus (Handler, 1994). Ainsi, le modèle proposé (Cadieux & Lorrain, 2002) intègre à la fois le transfert de propriété et le transfert de direction et est construit autour de quatre grandes périodes caractérisées par les rôles et responsabilités des deux parties (Figure 8)

**Figure 8: Le processus de transmission (adapté de Cadieux & Lorrain, 2002)**



*La phase d'initiation.* Tout débute dans le cercle familial avec la naissance de l'enfant et l'élargissement de la famille. Cette première période couvre l'enfance, l'adolescence et la vie de jeune adulte du successeur, jusqu'à ce que celui-ci soit d'une manière ou d'une autre intégré à l'entreprise. Dans ses premières années, l'enfant n'est que très peu confronté au cercle de l'entreprise familiale, il évolue et grandit dans le cercle familial, où un certain nombre de valeurs, principes et routines vont lui être transmises par ses parents. Puis en grandissant, l'enfant est confronté au cercle de l'entreprise : il écoute les conversations autour de la table, acquiert le vocabulaire et rencontre ceux qui font partie de ce cercle (conseillers, salariés, clients ou fournisseurs). L'entreprise, surtout au stade du fondateur, fait partie de son environnement familial et il n'est pas rare qu'elle soit le lieu où il se rend après l'école ou le week-end.

Cette première période est initiatique. Elle se poursuit jusqu'à l'intégration du successeur désigné dans l'entreprise familiale et se déroule en accord avec la vision parentale de la stabilité de la firme. Cette étape, parfois appelée "interpreneurship" (Lambrecht & Lievens, 2006) ou incubation (Hugron, 1992), permet au dirigeant propriétaire de transmettre à son enfant l'essence

même du 'familiness' qui réunit à la fois la philosophie de la propriété, des affaires et des relations avec la société dans son ensemble. Essayant d'aligner les objectifs des trois cercles (Gersick & al., 1997) les parents transféreront les valeurs auxquelles ils sont attachés par le biais de l'éducation donnée à leurs enfants afin que celles-ci soient prises en compte à l'avenir, à la fois dans la sphère familiale et dans l'entreprise (Steier & Miller, 2010). Ces valeurs familiales transmises aux générations suivantes constituent le socle de l'engagement des futurs dirigeants envers l'entreprise familiale (Carlock & Ward, 2001). C'est dans le contexte familial que se déroule cette initiation et les principaux acteurs en sont les parents eux-mêmes (Hugron, 1992). Cette « éducation informelle » façonne, au delà de la transmission des valeurs, de la mission et du capital social, le désir même de l'enfant de reprendre l'entreprise familiale (Pain, 1990 cité dans Robin & al., 2007). Le processus s'assimile ici à celui de socialisation des enfants, le successeur se prépare en effet, à prendre sa place dans l'organisation familiale (Longenecker & Schoen, 1978)

A ce stade, le dirigeant propriétaire est fréquemment impliqué dans toutes les activités de l'entreprise et dans toutes les prises de décision (Gersick & al., 1997), certains parlent même de son omniscience (rapport IFA, 2006) et d'un point de vue comportemental « *les entrepreneurs-fondateurs d'entreprise familiale ont un schéma comportemental très particulier* » (Kets de Vries & al., 2007, p.111) qui se traduit par une forte centralisation du pouvoir sous toutes ses formes, tant au niveau de l'entreprise que de la famille. L'investissement émotionnel et psychologique du dirigeant est très fort, et l'entreprise est « *sa vie* », « *son enfant* » (Kets de Vries & al., 2007 ; Bernhardt, 2010). Pourtant, il prend à ce moment là la décision de se diriger plutôt vers une transmission à l'intérieur de la famille

Cette phase initiatique dure entre 22 et 24 ans en moyenne (Lambrecht & Lievens, 2006 ; Longenecker & Schoen, 1978). Si l'on considère les cycles de vie, elle correspond à l'entrée du successeur dans l'âge adulte, moment où le transmetteur atteint le milieu de l'âge adulte. A l'issue de cette phase, les enfants ont pu se différencier de leurs parents (Kets de Vries & al., 2007) et le système familial se transforme d'un système hiérarchique parents-enfants, en un système de relations entre adultes.

**L'intégration.** Cette période démarre avec le premier emploi occupé par le successeur dans la firme familiale. Dans ce modèle construit autour des rôles occupés consécutivement par le transmetteur et son successeur, cette intégration peut commencer par un simple emploi d'été ou un stage effectué pendant les études supérieures. Selon les familles, et les individus, elle peut démarrer dès la fin des études si les dirigeants souhaitent « *enrayer le développement personnel de leurs*

*futurs successeurs* » (Lambrecht & Lievens, 2006) ou au contraire, ne débute qu'une fois que le successeur a acquis une première expérience au moins hors de l'entreprise familiale. D'ailleurs cette phase d'intégration sera plus longue si le successeur n'a pas fait ses armes ailleurs, et selon les travaux réalisés en Belgique, elle peut durer de 5 à 12 ans (Lambrecht & Lievens, 2008).

Pendant cette période, le nouvel entrant dans l'entreprise familiale, enrichit ses connaissances sur l'activité de l'entreprise, les processus, les techniques, les pratiques, le capital relationnel, etc. Il « aide » et « assiste » le dirigeant dans la gestion quotidienne de l'entreprise (Handler, 1994) mais il ne prend que très rarement part aux décisions (Cadieux, 2004). C'est aussi à ce moment qu'il prouvera par ses actions, son intégrité et son engagement vis à vis de l'entreprise familiale, ces deux éléments étant déterminants dans la caractérisation d'un 'bon' successeur (Chua & al., 1998).

A partir du moment où le successeur présumé est intégré à l'entreprise, le dirigeant fait le choix plus ou moins conscient de s'orienter vers une transmission intrafamiliale. Cette décision est « typique » des pays émergents, dans lesquels lorsque le fondateur prend sa retraite, propriété et direction de l'entreprise restent dans les mains de la famille (Burkart & al., 2003). Ce choix est la conséquence de facteurs institutionnels, tels que la faiblesse des marchés de capitaux ou un système de gouvernance encore trop peu efficace, de facteurs culturels, le lignage étant par exemple, un critère de réussite sociale au Maroc (Perrin, 2002) et de facteurs émotionnels liés par exemple, à la fierté éprouvée par les transmetteurs de voir leurs enfants leur succéder à la tête de l'entreprise qu'ils ont créée (Burkart & al., 2003).

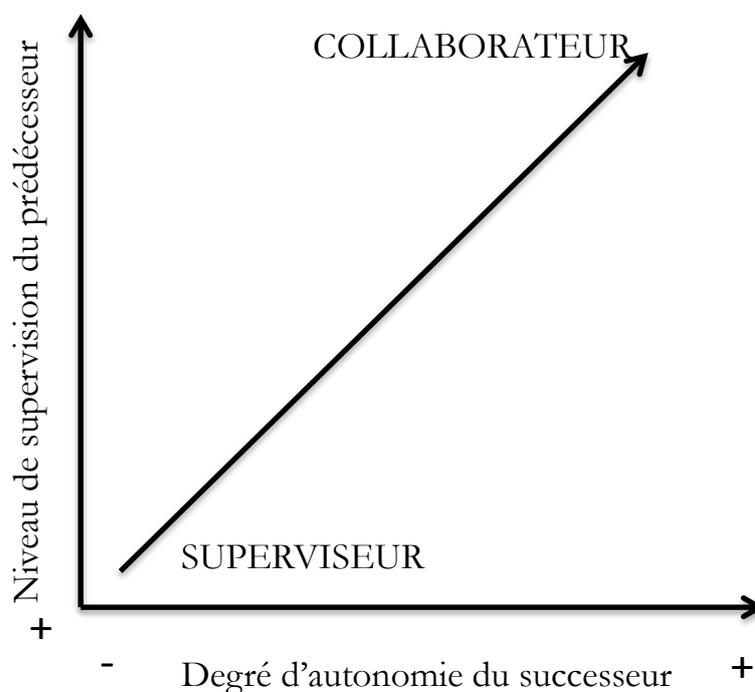
Durant cette période d'« entrée dans le business de la nouvelle génération », les transmetteurs commencent normalement à apprendre à « laisser filer » : leurs enfants deviennent des adultes, et certaines décisions dans l'organisation peuvent être prises par d'autres (Gersick & al., 1999). Le transmetteur a un rôle d'« émancipateur » qui va permettre au successeur d'acquérir les connaissances dont il a, et, dont il aura, besoin. Pourtant, en termes de gestion quotidienne des opérations et surtout de contrôle sur la marche de l'organisation, il reste le « roi » qui prend seul les décisions stratégiques et qui tranche en bout de course. A ce stade, même s'il initie le processus de succession en faisant entrer dans l'entreprise la génération suivante, il n'en demeure pas moins le maître absolu sur les destinées de l'organisation, et ce, d'autant plus que l'entreprise est petite et/ou centralisée (Sonnenfeld, 1988).

***Le Règne Conjoint.*** A ce stade, le successeur est reconnu comme tel au sein de l'entreprise (Stavrou, 1998) et est maintenant responsable d'un certain nombre de prises de décision, responsabilité qu'il exerce en étant autonome (Handler, 1990 ; Hunt & Handler, 1999).

Bien sûr, cette autonomie de décision, qui est caractéristique du pouvoir de direction, est graduelle, l'étendue des domaines dans lesquels le successeur prend seul ses décisions grandissant au fur et à mesure du temps qui passe et de sa capacité à exercer ces nouvelles responsabilités. Peu à peu, on assiste à un véritable transfert de savoir-faire, de direction et de pouvoir du prédécesseur vers le dirigeant de la nouvelle génération.

Le transmetteur est tour à tour, superviseur, enseignant, répondant, passeur, mobilisateur puis enfin collaborateur (Cadieux, 2004). Cette évolution est fonction du degré d'autonomie du successeur et du degré de supervision exercé par le transmetteur (Figure 9).

**Figure 9 : La dynamique du style de leadership du prédécesseur et du degré d'autonomie du successeur dans la phase de règne-conjoint (Cadieux, 2004)**



Les différents rôles joués par le transmetteur préparent au fur et à mesure son enfant à lui succéder (Cadieux, 2004) en acquérant les compétences spécifiques nécessaires et en le faisant accepter par l'ensemble des parties prenantes familiales et non familiales. Au-delà de son rôle de parent, il délègue une part de ses responsabilités et contrôle les réalisations en les comparant aux objectifs fixés. Passant alternativement du rôle de dirigeant, à celui de tuteur et de formateur, il met à profit cette période pour terminer la formation de son successeur au poste de dirigeant de l'entreprise familiale ainsi qu'à son nouveau rôle au sein de la famille. Il facilitera aussi

l'apprentissage de son héritier par l'expérience et les erreurs, et lui apportera les conseils adéquats chaque fois que nécessaire.

Le passage de la deuxième à cette troisième étape est un des plus délicats car il est en conflit avec le besoin de contrôle, de pouvoir et de sens des dirigeants-proprétaires (Handler, 1994). De plus, la qualité de la relation entre parents et enfants déterminera la capacité de chacun à effectivement passer d'un rôle à l'autre (Kets de Vries & al., 2007) et à aboutir à un transfert effectif du pouvoir managérial qui signifie que le transmetteur n'est plus le décisionnaire dans le cadre des opérations quotidiennes et habituelles de l'entreprise familiale. Enfin, c'est aussi à ce moment que la structure familiale se complexifie car elle intègre mariages, divorces, décès et souvent aussi la génération des petits-enfants (Gersick & al., 1997)

*Le désengagement.* Le transfert du pouvoir a maintenant effectivement eu lieu. Le successeur a l'autorité complète sur les décisions stratégiques et de gestion, ainsi que, parfois, sur la propriété de la firme (Churchill and Hatten, 1987). Ce transfert total de responsabilités a démarré en phase d'intégration pour se poursuivre peu à peu lors du règne conjoint et aboutir lors du départ en retraite du prédécesseur. Ce transfert de pouvoir s'entend comme comprenant à la fois la propriété et la direction (Lambrecht and Pirnay, 2008). Des études menées en Belgique montrent, d'ailleurs, que plus de la moitié des entreprises familiales de ce pays souhaitent transférer en même temps la direction et la propriété de l'entreprise.

Ceci étant dit, le prédécesseur ne quitte pas forcément entièrement l'entreprise et pourra continuer à représenter l'entreprise au sein de son environnement (Lansberg, 1999). De nombreux éléments peuvent perturber la bonne réalisation de la phase finale du processus de succession. Mais, plus particulièrement, chacune des parties doit avoir accepté les nouvelles prérogatives de l'autre (Sharma & al., 2005) et l'ensemble de la communauté d'intérêts de la firme familiale doit avoir été informé des changements intervenus au niveau de la direction (Cadieux, 2005).

Si, dans le cas général, prédécesseurs et successeurs sont dans un rapport parent-enfant, ils peuvent parfois faire partie de la même cellule familiale et être même de la même génération (Sharma & al., 2001). Ce dernier point est particulièrement important dans le contexte marocain, puisque les familles peuvent être très nombreuses et les fratries appartenir à plusieurs générations. Il ne sera donc pas rare d'assister à une succession entre frères et sœurs alors même qu'une vingtaine d'années sépare les intéressés. Même s'il ne constitue pas le cas général, ce phénomène n'en sera pas moins regardé comme une succession à part entière.

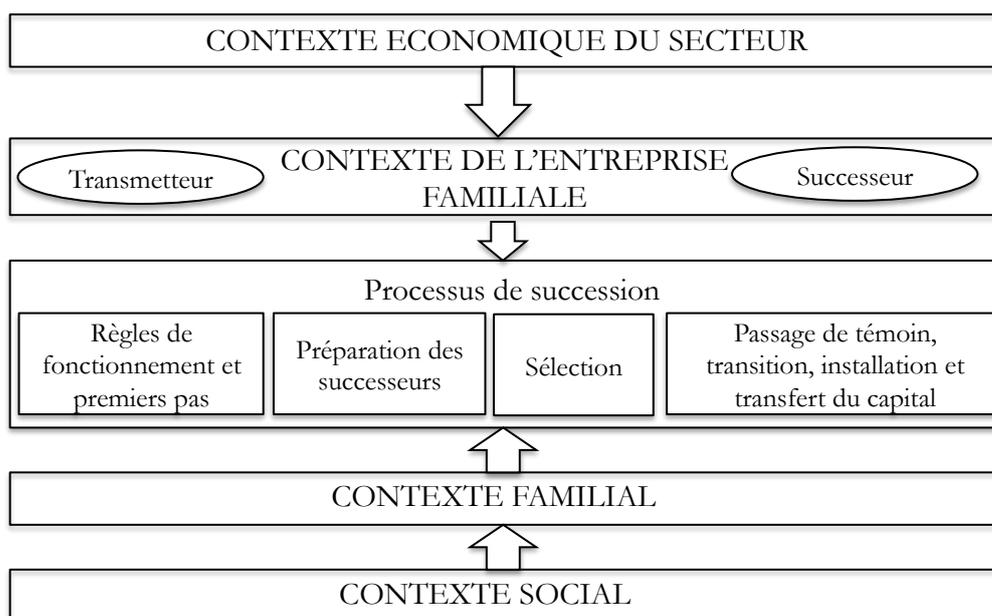
Alors que d'un point de vue théorique, le processus semble relativement linéaire, les étapes s'enchaînant les unes derrière les autres, il serait naïf de considérer qu'il se déroule sans heurts. Comme il se situe à l'intersection des quatre cercles que sont l'individu, la famille, la direction et l'entreprise, le processus est confronté à un ensemble de forces stratégiques, patrimoniales, relationnelles et émotionnelles. Autant de forces qui seront des facteurs de blocage ou de réussite du processus.

### 2.3. Les facteurs de blocage et de réussite du processus de transmission des PME familiales

La réussite du processus de succession à l'intérieur de la famille est multicritères (Sharma & al., 2005). Au Maroc, selon le dernier baromètre ANPME-BDO consacré à la transmission des entreprises familiales, près de 70% des dirigeants de PME préfèrent transmettre leur entreprise à l'intérieur de leur famille et plus de 80% des reprises le sont par un membre de la famille (Novembre 2011). De ce fait, on peut considérer, dans le cadre de ce travail, que la cession ou la reprise de l'entreprise par un tiers non familial n'est pas conforme à la vision portée par les dirigeants-fondateurs, et n'est en ce sens pas couverte par ce travail. L'enjeu dans cette partie, est la réussite de la succession en elle-même, en ce sens qu'elle est la première pierre qui permettra à l'entreprise de pérenniser ses activités et ses missions.

Au vu de la nature du processus lui-même et de l'alternance de rôles des transmetteurs et des successeurs, les facteurs de blocage et/ou de réussite peuvent être analysés à plusieurs niveaux, sachant que les rôles de la famille, de l'entreprise, des propriétaires et de la configuration culturelle dans laquelle évolue l'entreprise, sont des éléments déterminants dans la succession (Dyer, 1986). Dans une analyse des travaux réalisés entre 1960 et 2002, soit à peu près 40 ans de recherche sur la succession intrafamiliale, Le Breton-Miller & al. (2004) ont proposé un modèle intégrant l'ensemble des éléments influant sur la réussite du processus (Figure 10).

**Figure 10 : Modèle intégrateur pour les successions intrafamiliales réussies (adapté de Le Breton-Miller & al., 2004, p.318)**



A partir de ce modèle, et en s'intéressant au processus lui-même, on constate qu'il existe deux grandes catégories d'obstacles à son aboutissement. Les premiers relèvent de l'organisation du processus en phase avec l'ensemble des cercles d'influence. Les seconds relèvent des relations interpersonnelles entre les individus et des individus eux-mêmes.

### *2.3.1. Les facteurs organisationnels de blocage ou de réussite du processus de succession*

La succession n'est pas un accident ou un événement ponctuel, mais plutôt un processus très sophistiqué et complexe qui s'étale sur une très longue période de temps (Le Breton-Miller & al., 2004) et qui relève de la stratégie de l'entreprise familiale puisque c'est sa survie et sa pérennité qui sont en jeu. De ce fait, l'organisation même du processus est un facteur déterminant de sa réussite ou de son échec, de même que les conditions de réalisation.

#### *Planifier la succession : une condition nécessaire*

Planifier la succession, consiste à la préparer de telle manière qu'elle perturbe le moins possible l'activité de l'entreprise familiale et de la famille, et ce, afin de pérenniser le patrimoine familial. L'absence de planification du processus de succession a été à plusieurs reprises pointée du doigt comme étant la principale cause d'échec des transmissions dans le monde (Lansberg, 1988 ; Cabrera-Suarez, 2005 ; Tatoglu & al., 2008). Et ce, d'autant plus à la génération des fondateurs, puisque cette planification va permettre de renforcer l'engagement des générations suivantes (Davis, 1983 ; Handler, 1994), de transférer efficacement les connaissances requises (Chirico & Nordqvist, 2010) et d'améliorer la croissance future de l'entreprise surtout lorsqu'elle s'accompagne d'une planification stratégique (Eddleston & al., 2013).

Cette planification est habituellement orchestrée par le transmetteur, le dirigeant-proprétaire de la première génération, mais elle peut parfois être « poussée » par le successeur lui-même (Sharma & al., 2003). L'existence même de ce plan, dont la formalisation par les parties prenantes est nécessaire à sa bonne exécution (Astrachan & al., 2003), améliore la transparence du processus et réduit, ainsi, de manière significative les risques de conflits qui affectent très négativement l'issue du processus (Eddleston & al., 2013) tout en limitant l'incertitude inhérente au futur de l'entreprise et de la famille. La paix familiale et le futur de l'entreprise dépendent d'ailleurs souvent de la capacité des parties prenantes à mettre par écrit ce plan de succession (Lambrecht, 2005). En l'absence d'un tel plan de succession, l'entreprise familiale perd sa stabilité et son cap, ce qui conduit souvent à un ralentissement ou à une cession (De Visscher, 2004).

En tout premier lieu, cette planification peut permettre de « trouver » le successeur qui sera prêt, à la fois parce qu'il le souhaite et qu'il en a les capacités, à prendre la tête de l'entreprise familiale (Sharma & al., 2003; Brun de Pontet & al., 2007). Dans ce cadre, le processus de sélection permet au transmetteur d'atténuer les angoisses inhérentes au fait de devoir choisir un de ses enfants pour lui succéder (Kets de Vries, 1993). Par ailleurs, alors que la succession est organisée et planifiée, le plan de formation du successeur peut effectivement être mise en place, afin de s'assurer que l'ensemble des connaissances, qui lui seront nécessaires, lui sont transmises au fur et à mesure (Sharma & al., 2003).

Généralement, planifier la succession permet aussi de communiquer sur ce sujet avec les différentes parties prenantes (Sharma & al., 2001) et d'accroître, ainsi, leur confiance envers le futur successeur. De cette manière par exemple, l'acceptation progressive du successeur par les salariés de l'entreprise familiale sera facilitée et ils ne le verront plus uniquement comme quelqu'un d'extérieur à l'entreprise et de différent du fondateur (Kets de Vries & al., 2007). De même, l'existence de ce plan de succession permet un dialogue avec l'ensemble des membres de la famille, qu'ils fassent partie de l'entreprise ou non, ce qui réduit le risque de conflits et favorise la préservation de l'harmonie familiale (Venter & al. 2005). Le fait que tous connaissent le nom du futur dirigeant permet une relative paix de l'esprit et limite les comportements politiques au sein de l'entreprise (Kets, de Vries, 1993).

Enfin, le plan de succession permet, en parallèle de la planification stratégique, de réfléchir à la vision stratégique pour la pérennité de l'entreprise familiale et à clarifier les rôles des transmetteur et successeur au fur et à mesure du franchissement des différentes étapes (Sharma & al., 2000). Ceci contribuera, une nouvelle fois, à rassurer les parties prenantes, et en particulier le transmetteur. Connaître son avenir et son rôle à l'intérieur de l'organisation qu'il a créée, peut l'aider à vaincre certaines des résistances liées à son incapacité à passer la main (Handler, 1994 ; Kets de Vries & al., 2007).

L'existence de ce plan de succession peut aussi accroître le niveau de satisfaction des parties prenantes avec le processus lui-même, ce qui est un critère expliquant le succès ou l'échec de la transmission de l'entreprise à l'intérieur de la famille d'une génération à l'autre (Sharma & Irving, 2005).

#### *Les structures de gouvernance : des facilitateurs*

L'adoption de structures de gouvernance plus formelles doit permettre de minimiser l'impact de la succession sur l'organisation (Pilotti & al., 2006). En effet, dans les PME familiales, les systèmes de gouvernance doivent être conçus en tenant compte simultanément des besoins de

la famille et de l'entreprise (Carlock & Ward, 2001) afin de pouvoir répondre à leurs objectifs spécifiques. En tant que telle, la gouvernance de l'entreprise familiale est un système qui aide à contrôler et diriger l'entreprise et la famille (Cadbury, 1999) et qui doit, de ce fait, traiter des problématiques propres à la pérennité de l'organisation au travers des changements de génération en permettant à la famille de conserver, à long-terme, le contrôle et le pouvoir. A chaque passage de génération, le nombre de parties prenantes s'accroît, la famille est plus hétérogène et la gouvernance devient plus complexe (Klein, 2010).

On a pu considérer pendant des années que les problèmes de gouvernance n'existaient pas dans l'entreprise familiale, en raison principalement de l'alignement des intérêts des parties prenantes (souvent dans les PME une seule et même personne). Le « contrôle du clan » réduit de manière significative les conflits d'intérêts potentiels et participe à la congruence des objectifs des membres du clan, et donc, ici, de la famille (Eisenhardt, 1989). Pourtant, cette congruence est le plus souvent un « mythe » en raison de la position de l'ensemble des parties prenantes dans le système de l'entreprise familiale (Neubauer & Lank, 1998). En effet, les objectifs personnels de chacune des parties prenantes devront être réconciliés avec la stratégie de l'entreprise et les valeurs de la famille (Pieper & Klein, 2007). De plus, dans les PME, le système de gouvernance est particulier (Gomez & Coche, 2008) et un équilibre doit être trouvé entre la poursuite des objectifs familiaux, individuels et de l'entreprise pour assurer sa pérennité à long terme et son passage trans-générationnel.

Au cours du processus de succession, le système de gouvernance, plus ou moins formalisé, facilite la mise en œuvre d'un processus « juste », permettant aux différentes générations de s'exprimer, de s'engager et d'être associées au futur de l'entreprise familiale (Blondel & al., 2005). En effet, l'hétérogénéité liée au nombre de générations impliquées, aux différences d'âge, à l'éloignement, à l'éducation etc. conduit chacune des personnes impliquées à définir ses propres objectifs et à agir selon ses intérêts potentiellement en conflit avec les intérêts de la famille ou de l'entreprise (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

La gouvernance des entreprises familiales est fortement influencée par la gouvernance de la famille propriétaire (Bennedsen & al., 2010). La transparence qui s'en suit, réduit les conflits potentiels lors de la période de changement que constitue la succession et permet, ainsi, de protéger les valeurs et la mission de l'entreprise et de la famille, de maintenir une famille « saine et fonctionnelle » (Lambrecht & Lievens, 2006), et de délimiter les frontières de la famille et leurs modes d'accès à la propriété et à la direction de l'entreprise (Cadbury, 1999).

De plus, les émotions jouent un rôle significatif dans les instances de gouvernance des entreprises (Brundin & Nordqvist, 2008). Dans le cadre des entreprises familiales, et

particulièrement des PME, l'imbricatio émotionnel que constitue l'absence de frontières claires entre l'entreprise et la famille, bénéficie de manière significative d'un système de gouvernance clair et transparent. En effet, les difficultés apparues dans l'enfance et non résolues, se renforcent à l'âge d'adulte lorsque les générations suivantes et les conjoints rejoignent le théâtre familial (Kets de Vries & al., 2007).

En étant tout à la fois des structures de dialogue, d'échange, de communication et de régulation émotionnelle, les structures de gouvernance des PME familiales, toutes différentes (Vienot, 2010<sup>18</sup>), contribuent à faciliter la bonne exécution du processus de succession et améliorent le potentiel de croissance et de survie à long-terme de l'entreprise en protégeant le patrimoine familial. Ces structures de gouvernance ne peuvent se concevoir sans des structures équivalentes au niveau de la famille, puisque « *les petites modifications de gouvernance familiale sont susceptibles d'avoir des effets significatifs sur le devenir de l'entreprise* » (Bennedsen & al, 2010).

Le processus de succession, une fois qu'il est initié, place l'organisation dans une phase de transition et de changement à laquelle elle va devoir s'adapter. Ceci est d'autant plus significatif dans les entreprises de première génération. Le fondateur y imprime, en effet, une marque forte puisque « *toutes ses fantaisies peuvent devenir réalité* » (Kets de Vries & al., 2007). La stratégie et la culture de l'organisation sont effectivement, sous l'influence de la personnalité du dirigeant. Il est donc nécessaire que l'entreprise puisse s'adapter aux circonstances de la succession (Dyer, 1986) et que les résistances organisationnelles puissent être vaincues (Handler & Kram, 1988). Le changement de cadre culturel, induit par le changement de leadership, perturbe l'équilibre de l'entreprise et des forces en présence. La planification de la succession et l'existence d'une gouvernance appropriée pourront, ainsi, faciliter la bonne exécution du processus.

### ***2.3.2. Comment les individus et leurs relations peuvent-ils perturber le processus de succession ?***

Comme le décrit le modèle intégrateur présenté ci-dessus, la succession dans les PME familiales est, certes un processus, mais qui dépend aussi des individus impliqués au fil du temps. L'approche psychosociologique a parfois été négligée (Goel & al., 2012), mais les émotions et la culture des individus jouent un rôle significatif dans les dynamiques au cœur de l'entreprise familiale, et à fortiori dans le passage des générations (Labaki & al., 2012). Au vu de la succession à la tête de l'entreprise familiale de première génération, la qualité de la relation entre les

---

<sup>18</sup> Entretien publié dans la Revue *Economia* de Février 2011, « Au gouvernail d'entreprises familiales », Réflexions croisées de P. Vienot et R. Belkahia.

générations d'une part et la capacité du fondateur à se désengager d'autre part, vont affecter très significativement l'issue du processus.

#### *L'importance des relations parent-enfant*

D'une manière générale, la qualité des relations familiales affecte de manière significative le processus de succession (Lansberg & Astrachan, 1994 ; Dunn, 1999) car elle diminue les risques de conflits potentiels (de Massis & al., 2008). L'harmonie de la famille est ainsi considérée comme étant un élément qui facilite la succession (Venter & al., 2005). Par harmonie familiale, on peut comprendre l'absence de conflits existants ou potentiels entre les différents membres de la famille, d'une même génération ou non. Les relations fraternelles vont ainsi fortement peser sur le devenir de la succession, et peuvent perturber le transfert du leadership vers le successeur choisi par le dirigeant (Kets de Vries, 1989). Si par exemple, le choix du successeur est perçu comme étant la conséquence d'une préférence des parents envers un de leurs enfants, alors les conflits entre frères sœurs sont susceptibles de perturber, voire de bloquer, le processus de succession (Friedman, 1991). De même, les conflits potentiels entre membres de la famille qui participent à la vie de l'entreprise familiale et ceux qui n'en font pas partie peuvent affecter négativement le processus de succession en ne soutenant pas, par exemple, le successeur choisi ou en ne lui accordant pas la confiance nécessaire à la bonne réalisation de son apprentissage d'abord, puis de sa mission.

Au centre de ces relations familiales et du modèle de succession d'une génération à l'autre, se trouve la relation entre le prédécesseur et son successeur. Dans les PME familiales de première génération il s'agit donc de la relation entre un parent et son ou ses enfants. En effet, si cette relation ne fonctionne pas de manière satisfaisante, alors il est fréquent que le successeur désigné quitte l'entreprise familiale ou que le propriétaire-dirigeant bloque le processus de transmission (Lansberg, 1988 ; Cabrera-Suarez & al., 2001).

La qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur dépend de l'existence d'une confiance réciproque entre les deux individus, de leur capacité à se soutenir l'un l'autre, de leur capacité à communiquer directement et ouvertement et enfin de leur disposition à reconnaître leurs réalisations respectives (Lansberg & Astrachan, 1994 ; Harvey & Evans, 1995). L'existence de ce respect mutuel et de ce cadre de communication accompagne la formation du successeur et sa transformation en leader (Handler, 1989 ; Venter & al., 2005), le prédécesseur pouvant agir comme un mentor et un superviseur éclairé (Cabrera-Suarez & al., 2001 ; Sharma & al., 2001). Le transfert des connaissances, des valeurs et de la mission de l'entreprise familiale est ainsi facilité.

Cependant, ces relations entre les parents et leurs enfants ne débutent pas avec le choix d'un successeur pour la PME familiale, mais elles s'inscrivent dans une histoire familiale faite d'interactions et de routines construites pour décider du bon comportement à adopter (Eddleston & Kidwell, 2012). Alors qu'il grandit et se développe, l'enfant devenu jeune adulte, doit pour exister en tant qu'individu, se séparer de ses parents. En ce sens, les entreprises familiales sont à double tranchant. Elles peuvent offrir au successeur des opportunités incroyables pour prendre des responsabilités très jeunes et s'impliquer très tôt dans la marche des affaires familiales, en leur offrant au fil du temps la possibilité de se transformer en leader. Mais elles peuvent aussi devenir l'obstacle majeur à la transformation de l'enfant en adulte différencié de ses parents (Kets de Vries & al., 2007).

De plus, ces relations parents-enfants sont ambivalentes. Dans sa relation à l'adulte référent, l'enfant peut adopter des comportements d'adoration ou de rébellion qui peuvent, non seulement, affecter le processus de succession mais aussi la stratégie poursuivie à l'issue de celle-ci (Miller & al., 2003). Dans les entreprises familiales de première génération, les enfants ont eu souvent du mal à exister 'à côté' de l'entreprise créée par leurs parents. Qu'ils aient eu à se battre pour attirer l'attention ou qu'ils aient été au contraire 'trop gâtés' pour compenser, ces dysfonctionnements se retrouvent à l'âge adulte et affectent eux aussi le processus de succession (Kets de Vries, 1993). Ils sont, ainsi, sources de conflits entre frères et sœurs, entre les parents et les enfants, mais ils peuvent aussi être à l'origine d'un certain népotisme qui empêche le transmetteur de voir clairement les atouts et les faiblesses de son successeur désigné.

Enfin, la qualité de la relation entre les parents et les enfants est constitutive de la personnalité du successeur et de sa capacité à s'investir dans l'entreprise familiale, à acquérir les compétences clés et à s'inscrire dans une relation saine avec le transmetteur, en s'appuyant sur la confiance en soi qui est nécessaire (Goldberg & Woodridge, 1993).

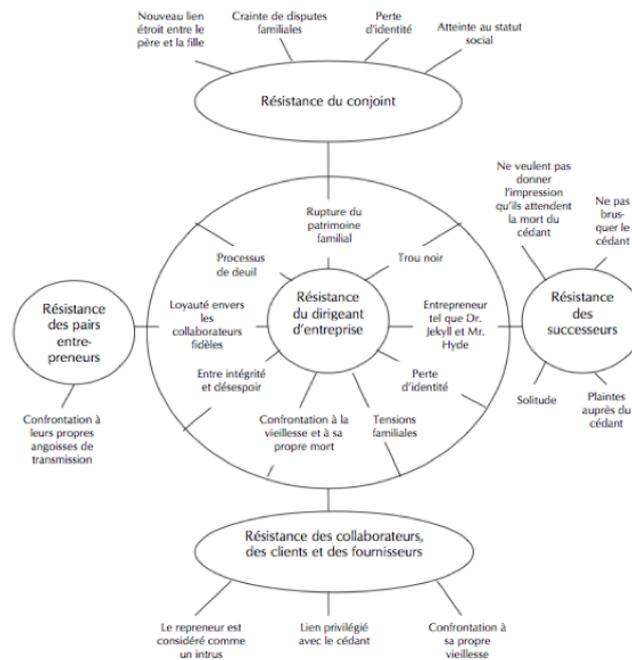
Lorsque Kets de Vries considère que la plupart des difficultés des entreprises familiales, et à fortiori du processus de succession, sont d'origine psychologique (Kets de Vries, 1993), il ne s'arrête pas à la relation entre le transmetteur et son successeur. Au-delà des dynamiques relationnelles à l'intérieur de la famille, l'incapacité du fondateur à « laisser filer » l'entreprise est le principal obstacle aux transmissions (Handler, 1989).

#### *Propriété psychologique et résistance au désengagement*

Comme en témoigne la figure ci-dessous (Figure 11), les facteurs empêchant le transmetteur de se désengager de l'entreprise familiale sont nombreux et sont autant le fait de l'individu qui transmet, que celui des autres parties prenantes telles que les salariés, le successeur

lui-même ou les autres membres de la famille et de l'environnement immédiat du dirigeant. Mais le cœur du problème réside dans la psychologie et le comportement du dirigeant-proprétaire puisque c'est lui qui contrôle le processus de succession, qui en influence la nature et la temporalité (Sharma & al., 2001).

**Figure 11 : Les résistances au désengagement (Lambrecht & Lievens, 2008, p.32)**



De plus, dans les PME, le concept de propriété est largement affecté par les dimensions émotionnelles et psychologiques (Ikävalko & al., 2008). En effet, du point de vue de l'individu, le concept de propriété s'intéresse simultanément à la propriété légale et au sentiment de possession (Etzioni, 1991), posant, ainsi, les bases de la notion de propriété psychologique. Cette notion de propriété psychologique a été utilisée dans les organisations pour étudier l'implication des employés dans les entreprises et peut être définie comme « un état dans lequel les individus ressentent un objet-cible ou l'un de ses composants comme étant leurs » (Pierce & al., 2001, p.299). Selon ces travaux, trois éléments sont à l'origine de ce sentiment de propriété : le contrôle de l'objet, sa connaissance intime et son investissement propre (Pierce & al, 2001). Cette notion, caractéristique de l'implication et de l'investissement au travail des salariés, éclaire cependant le lien existant entre le dirigeant-proprétaire et son entreprise, en ne le réduisant pas à la propriété financière et au management de l'entreprise. Il existe, en effet, « une symbiose liant l'organisation à celui qui l'a impulsée » (Verstraete & Saporta, 2006, p286).

Dans le cadre de la succession au sein de l'entreprise familiale, les attitudes psychologiques du transmetteur sont souvent pointées du doigt pour expliquer l'échec du processus (Handler, 1994) et la notion de propriété psychologique pourrait alors compléter les analyses visant à expliquer pourquoi le dirigeant-proprétaire n'arrive pas à passer la main (Bernhard, 2011). D'ailleurs, dans les PME, le transmetteur est fortement attaché à son entreprise car « *elle représente une source de revenus mais aussi de statut et d'identité* » (Bah, 2009). L'entreprise familiale est un prolongement de l'entrepreneur, à la fois son bébé, sa maîtresse et l'entrepreneur lui-même, et dont le processus de détachement est excessivement complexe (Handler, 1994). En conservant la propriété légale de l'entreprise, les dirigeants restent aussi psychologiquement propriétaires et maintiennent leur leadership (Bernhard, 2011).

D'une certaine manière, pour pouvoir accepter de transmettre son entreprise à son ou ses successeurs, le dirigeant devra accepter l'idée de sa propre mort (Lansberg, 1988), mais dans les entreprises familiales, et particulièrement à la première génération « *les dirigeants se comportent comme si la mort concernait tout le monde sauf eux* » (Kets de Vries, 1993, p. 320). C'est une véritable « conspiration du silence » qui existe sur ce sujet, en ce sens que la question ne peut être évoquée ou discutée et, de ce fait, la succession peut difficilement être planifiée et/ou effectivement terminée.

Pourtant, au-delà de leur propre mort, les dirigeants-proprétaires doivent aussi accepter, au cours du processus de succession, de faire le deuil de leur relation avec leur entreprise et des effets du pouvoir qui y sont liés (Pailot, 2000). La théorie du deuil s'applique, ainsi, à la perte d'un objet avec lequel l'individu entretient un lien particulier, et sa perte s'apparente au « *renoncement pour l'individu d'un petit bout de soi* » (Pailot, 2000, p. 277). Ce processus est d'autant plus douloureux, que le dirigeant-proprétaire est souvent socialement associé à son entreprise, a fortiori, dans le cas d'entreprises éponymes, et que la perte du pouvoir dans l'entreprise s'accompagne du risque de ne plus exister socialement, « de n'être plus personne » (Shekshnia & Kets de Vries, 2008). La perte de cette relation privilégiée avec l'entreprise, engendre un ensemble de comportements émotionnels et psychologiques qui vont de l'agressivité à l'acceptation, en passant par le déni ou la dépression (Bah, 2009). Quels que soient les profils des cédants, l'aboutissement du travail de deuil est nécessaire pour que la dynamique relationnelle entre cédant et repreneur soit un cercle vertueux. Ce travail de deuil sera plus ou moins difficile en fonction de la typologie du dirigeant-fondateur. Ainsi, les dirigeants détachés entretiennent un lien moins fusionnel avec leur entreprise et ont donc plus de facilité à mener à bien ce travail de deuil, alors que les dirigeants attachés, soucieux de la pérennité de l'activité et des emplois, les dirigeants contraints, forcés par les circonstances de rompre leur relation avec l'entreprise, ou les

dirigeants indécis, rencontrent plus de difficultés (Bah, 2009). Sans que cette théorie du deuil ait été introduite dans l'analyse, déjà en 1988, Sonnenfeld (Tableau 4) avait identifié différents types de transmetteur, en fonction de leur capacité à se désengager réellement des activités et du contrôle de l'entreprise et à accorder à leur successeur son autonomie managériale. En effet, confier une « *part de soi à ses enfants* » est une source d'anxiété importante pour nombre de fondateurs (Kets de Vries, 1993).

**Tableau 4 : Les dirigeants face au processus successoral (adapté de Sonnenfeld, 1988)**

Monarque	s'attache à son fauteuil jusqu'au bout.
Général	dit qu'il se retire, mais réellement, est toujours très présent, en espérant qu'on le rappelle pour « sauver » l'entreprise. Au fond de lui, il ne souhaite pas que son successeur réussisse. Inconsciemment, certains vont même jusqu'à choisir celui dont ils sont sûrs qu'il faillira.
Gouverneur	a une attitude et un comportement réel de retrait (la période de départ étant, dans la plupart des cas, fixée). Le risque est que, du fait qu'il connaisse la fin de son mandat, il ne s'engage pas suffisamment dans le développement de l'entreprise, préparant ainsi, comme il le devrait, le successeur et l'entreprise à la pérennité.
Ambassadeur	se dégage de la direction et du contrôle de l'entreprise familiale dans une parfaite sérénité. Il accepte d'apporter ses compétences et connaissances à l'animation d'un domaine spécifique et concret de l'entreprise.

Enfin, il est important de souligner que lorsque le dirigeant-proprétaire a développé au cours de son existence des centres d'intérêts extérieurs à l'entreprise qu'il dirige, son désengagement est facilité (Kets de Vries, 1993). Ceci est cependant, plus rare dans les PME de première génération, puisque le fondateur est « à la maison » dans l'entreprise (Sonnenfeld, 1988) ce qui contribue à brouiller encore les frontières entre son existence en tant qu'individu et la survie de l'entreprise.

## Conclusion de cette section

Cette deuxième partie, permet de faire ressortir les caractéristiques essentielles de la transmission des PME de première génération. Au-delà des problématiques de la transmission de la propriété légale et de la direction du management, nous avons, ainsi, pu mettre en évidence l'importance de la notion de propriété psychologique et d'attachement du transmetteur à sa création.

La transmission du pouvoir dans les PME familiales est un processus long, qui se déroule en parallèle du cycle de vie des individus et « *qui combine les relations familiales et la réalité biologique* » (Churchill & Hatten, 1997). Ces relations familiales se construisent dans un cadre culturel et systémique particulier qui façonnera les relations des individus entre eux et avec l'entreprise. Au delà des facteurs de réussite ou de blocage évoqués et du processus lui-même, c'est la nature même des relations familiales qu'il peut être important d'intégrer, pour mieux comprendre les éventuelles réussites ou échecs du processus. C'est donc pour remettre la famille au centre du processus de succession en tenant compte du contexte culturel dans lequel elle se construit, que nous nous attacherons, dans le chapitre suivant à mieux comprendre la culture et le système familial marocain.

## CHAPITRE 2 : CULTURE ET SYSTEME FAMILIAL AU MAROC

Le premier chapitre de ce travail a mis en évidence les spécificités des PME familiales marocaines, dans leur contexte historique et économique, ainsi que le processus de succession qui permet de transmettre ces entreprises de la première à la deuxième génération en passant du stade du fondateur à celui de firme familiale. Mais si, d'un point de vue théorique, ce processus se déroule de manière séquentielle en suivant les étapes présentées, il n'en demeure pas moins que ce bouleversement organisationnel et familial se déroule dans un contexte culturel particulier qui est celui du Maroc. Comme cela a été exposé en introduction, la plupart des travaux consacrés à la succession des firmes familiales sont issus de communautés de chercheurs du monde européen et anglo-saxon et les travaux empiriques réalisés sont ancrés dans les cultures de ces régions du monde.

Pourtant le Maroc n'est ni la France, ni les États-Unis, et il est nécessaire d'élargir les recherches consacrées au processus de succession des entreprises familiales afin de tenir compte du contexte culturel et familial spécifique dans lequel celles-ci se déroulent (Smith, 2009). En effet, la culture nationale affecte à la fois le fonctionnement de l'organisation elle-même, mais aussi le comportement des individus qui la composent et leurs relations, et enfin, bien sûr, les agissements de la famille et de ses différentes composantes. De ce fait, la culture du Maroc aura potentiellement un double impact sur le processus de succession des PME familiales : elle affecte le mode de réponse des organisations au choc stratégique que représente la succession et elle modèle le fonctionnement de la famille.

Cette logique sous-tend la rédaction de ce deuxième chapitre. Dans une première section, nous nous attacherons à faire ressortir l'intégration des PME familiales dans le contexte culturel du Maroc, puis dans une deuxième section, nous nous concentrerons sur la famille elle-même et ferons, ainsi, appel à des champs théoriques issus d'autres disciplines que les sciences de gestion pour présenter une grille de lecture susceptible d'aider à mieux comprendre les difficultés et les enjeux du processus de succession.

## SECTION 1: DES PME FAMILIALES INSÉRÉES DANS LEUR CONTEXTE CULTUREL

Dans le monde actuel, fortement mondialisé, avec des consommateurs au comportement parfois similaire d'un bout à l'autre de la planète, et des crises qui se propagent partout dans le monde, on aurait parfois tendance à « oublier » la dimension culturelle lorsque l'on s'intéresse au fonctionnement des organisations et au comportement des individus. Pourtant, la culture est un des facteurs explicatifs de premier ordre dès lors que l'on se préoccupe des individus et de leurs interactions. Ainsi, Hofstede (1984, p.51) définit la culture comme étant « *le phénomène de programmation collective qui distingue les membres d'une catégorie d'individus d'une autre* ». Au travers du processus de socialisation des individus, d'abord dans le cercle familial, puis à l'école et dans les entreprises, la culture conduit les individus à partager des valeurs et des croyances communes et à adopter des comportements en adéquation avec les principes culturels du pays.

Cette dimension est fortement prise en compte dans des domaines tels que la psychologie, les sciences de l'éducation ou la sociologie, et dans les sciences de gestion, elle est particulièrement prégnante dans les travaux consacrés au management international et interculturel. Si certains considèrent que les organisations, de part le monde, se structurent toujours de la même manière et ne dépendent donc pas des conditions culturelles dans lesquelles elles voient le jour, ces approches a-culturelles laissent de côté le construit mental des individus et la manière qu'ils ont de voir le monde (Hofstede & Hofstede, 2005) en ignorant la texture même de ce qui constitue les relations sociales (d'Iribarne, 1989).

Ce sont pourtant ces relations sociales et leur enracinement culturel qui caractérisent les entreprises familiales et, d'une manière générale, les difficultés rencontrées dans les phases de transition telles que la transmission d'une génération à l'autre. S'agissant des entreprises familiales en particulier, cette dimension n'a pourtant été que récemment prise en compte (Gupta & Levenburg, 2010) dans le cadre d'un projet d'analyse thématique des différences culturelles construit à partir des travaux consacrés aux entreprises familiales dans diverses régions du monde. L'objectif était d'identifier les variations liées à la culture nationale d'une région à l'autre dans la gestion des entreprises familiales.

L'objectif de cette section est donc de rappeler les principaux éléments du contexte culturel dans lequel les PME familiales évoluent et dans lequel se déroule le processus de succession. Dans une logique allant du général au particulier, nous nous attacherons dans la première partie, à identifier les principaux traits de la culture nationale marocaine, pour dans un

deuxième temps nous concentrer sur les variations culturelles identifiées pour les entreprises familiales particulièrement.

## 1.1. Culture et gestion des entreprises marocaines

Si la question est de savoir si les différentes formes d'organisation se structurent en fonction de la culture d'un pays ou si au contraire ce processus est indépendant des éléments constituant la culture nationale, celle-ci n'est pas réellement tranchée. Il est cependant communément admis que la culture nationale affecte de manière significative les relations entre individus, acteurs d'une organisation et leur vision de l'environnement dans lequel ils évoluent (Schneider & Barsoux, 2002). En effet, si les entreprises multinationales tendent à avoir des comportements standardisés s'agissant de structure ou de technologie, les valeurs et les comportements des individus qui y travaillent, restent différenciés les uns des autres (Child, 1981).

S'agissant des PME familiales au Maroc, il semble important de rappeler les différentes dimensions identifiées comme étant culturellement significatives dans les travaux de Hofstede au fil des ans, en tenant compte aussi du poids de la religion musulmane.

### 1.1.1. *La culture sous-jacente aux entreprises familiales marocaines*

Les travaux de Geert Hofstede, sociologue néerlandais, publiés depuis 1984, sont devenus un quasi-paradigme dès lors que l'on s'intéresse aux différences culturelles dans le management et les organisations. L'objectif initial de ces travaux était de permettre une meilleure prise en compte de ces différences entre les individus dans les organisations afin d'améliorer la gestion et le management de celles-ci. A la base des dimensions culturellement significatives proposées par Hofstede (1984, 2001), on trouve une étude menée auprès de plus de 100 000 employés de la firme IBM de part le monde. Si ces dimensions ne sont pas « la culture d'un pays », elles n'en demeurent pas moins des outils de mesure permettant de comparer entre elles les différentes nations du monde (Hofstede, 1993). Ces dimensions, qui ont été établies dans des travaux antérieurs réalisés au niveau des nations (Inkeles & Levinson, 1969), ont pu être empiriquement confirmées et complétées au fur et à mesure des travaux réalisés (Hofstede, 2011) et se retrouvent pour l'essentiel dans le projet GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) démarré en 1993 et consacré à l'étude du leadership et de la culture dans 62 sociétés distinctes (House & al., 2004). Chacune de ces dimensions a un pouvoir explicatif quant aux organisations de chacun des pays étudiés.

La première de ces dimensions distingue les nations au vu de leur acceptation des inégalités sociales et de leur distance au pouvoir, c'est ce qui est appelé la distance hiérarchique. Elle mesure le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus ayant le moins de pouvoir au sein des organisations. Ainsi, les inégalités de différentes sortes peuvent se traduire en inégalités de pouvoir ou de richesses, qui peuvent elles-mêmes se transmettre d'une génération à l'autre. Mais, c'est finalement la répartition du pouvoir au sein de la société qui est, ici en jeu, celui-ci étant expliqué à partir du comportement des individus ayant le plus de pouvoir (Hofstede, 1994). Plus la distance au pouvoir est grande, plus les inégalités à l'intérieur de la société dans son ensemble sont considérées comme étant acceptables par le plus grand nombre et plus les sociétés se caractérisent par un pouvoir centralisateur et autocratique. D'un point de vue managérial, cette inégalité se transforme en relations hiérarchiques d'autorité et de soumission, fortement chargées d'affectivité (d'Iribarne, 1989).

La deuxième dimension oppose individualisme et collectivisme dans la manière dont les individus sont socialement rattachés à un groupe. Parle-t-on plus communément du « moi » ou du « nous »? (Hofstede, 2011). Cette dimension caractérise les droits et les devoirs d'un individu vis-à-vis de son « groupe » d'appartenance. Un individualisme élevé signifie que chaque individu doit subvenir à ses besoins de manière autonome et prendre soin de ses « très proches » uniquement. Pour les cultures plutôt individualistes, le management prônera l'autonomie, le dépassement de soi et la concurrence entre les individus; alors que les cultures collectivistes protégeront l'harmonie au sein du groupe, et la loyauté au groupe (Hofstede, 1994). Cette dimension peut se subdiviser en collectivisme institutionnel qui encourage la répartition collective des ressources et l'action collective, et en de collectivisme intra-groupe qui reflète la manière dont les membres du groupe expriment leur loyauté ou leur fierté d'appartenance (Kabasakal & al., 2012).

La troisième dimension mesure le degré de masculinité ou de féminité de la société dans son ensemble en s'appuyant pour cela sur les valeurs généralement associées à un sexe ou à l'autre. Dans cette optique, le masculin et le féminin sont aux deux extrémités d'un axe mesurant l'importance accordée aux valeurs de possession et de compétition d'une part (valeurs masculines) et aux valeurs d'entraide et de modestie de l'autre (valeurs féminines) (Hofstede, 1994). Cette dimension mesure, aussi, la manière dont les individus à l'intérieur des organisations, défendent leur point de vue ou se montrent agressifs et assurés dans leurs relations sociales (House & al., 2004) et que l'on retrouve en partie dans la dimension « Assertiveness » (assurance) du projet GLOBE. Par ailleurs, la dimension « égalité des sexes » mesure l'engagement sociétal en

faveur de l'égalité hommes-femmes et la minimisation de la différenciation des rôles par rapport au genre.

La quatrième dimension est l'attitude générale des individus face à l'incertitude. Cette trop grande incertitude, nécessairement liée à l'incapacité des sociétés à maîtriser et prédire le futur de manière exacte, est, pour les individus, particulièrement anxiogène. Cette dimension permet donc d'apprécier dans quelle mesure et de quelle manière une société gère et accepte l'incertain, l'inconnu et l'ambigu. Ces ambiguïtés sont contrôlées par les sociétés au travers des règles et des normes mises en place : elles peuvent être technologiques face aux incertitudes de la nature, légales ou sociales face aux comportements de l'autre, ou religieuses face aux questions fondamentales (Hofstede, 1994 ; House & al., 2004). Plus la culture nationale cherche à éviter ou écarter les surprises ou les ambiguïtés, plus le système de normes et de règles sera strict.

La cinquième dimension proposée ultérieurement (Hofstede, 2001) à partir de travaux réalisés sur les valeurs de travail des étudiants, met en évidence deux types d'orientations culturelles : la première, qualifiée d'orientation à long-terme, et qui s'apparente à des valeurs confucéennes, privilégie la persévérance, l'épargne, des relations sociales conformes au statut des individus et un certain sens de la honte. A l'autre extrémité, sont valorisées les obligations sociales réciproques, le respect de la tradition, l'impossibilité de perdre la face et l'immutabilité des individus, une bonne personne l'est pour toujours. Dans les travaux du GLOBE, en revanche, l'orientation d'une société vers le futur démontre sa capacité à entreprendre des projets à long terme et à adopter les comportements adéquats en ce sens (planification, investissement, attente des retours, etc.).

S'appuyant sur les travaux de Minkov, une sixième dimension, ajoutée en 2010 (Hofstede & al, 2010), mesure le degré selon lequel la société autorise les individus à poursuivre librement le bonheur et à mettre en œuvre les moyens pour l'atteindre. Dans les cultures indulgentes, la majorité des individus sont alors satisfaits de leur vie et se sentent heureux. Dans les cultures restrictives, les normes sociales strictes régulent les aspirations au bonheur et leur assouvissement.

Les deux dernières dimensions, mises en évidence dans le projet GLOBE, reflètent la vision de la société sur les comportements individuels en termes de performance ou de relations humaines. Ainsi, elles mesurent, toutes deux, la manière dont une nation encourage et gratifie les comportements d'excellence ou les attitudes justes, attentionnées et généreuses vis-à-vis d'autrui.

A partir de l'ensemble de ces dimensions, il est possible de dresser un état des lieux de la culture nationale du Maroc dans laquelle évoluent les PME familiales, objet de notre étude. Le

Le centre Hofstede propose des analyses des cinq dimensions culturelles par pays, et le projet GLOBE, dans la publication de travaux concernant la région Middle East North Africa met en évidence les données relatives au Maroc, qui constitue d'ailleurs à lui seul un sous-cluster de la région (Kabasakal & al., 2012) ce qui renforce encore l'importance de la culture dans cet environnement. La comparaison est, ici (Figure 12), effectuée avec deux pays. La France tout d'abord qui est l'ancien « colon » et qui a, de ce fait, fortement influé sur l'histoire et le comportement du pays ; et les États-Unis d'autre part qui sont à l'origine d'une grande proportion des travaux consacrés aux entreprises familiales et à la succession en particulier.

**Figure 12 : Les différences culturelles : le Maroc comparé à la France et aux États-Unis**

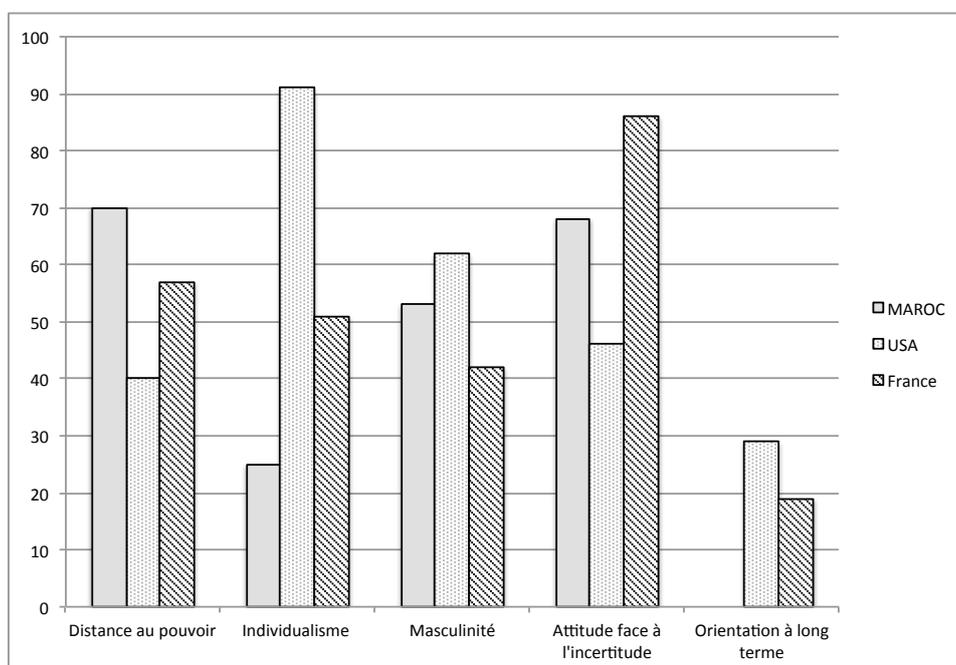


Figure 12.1 : Élaboré à partir des données fournies par le Hofstede Center (<http://geert-hofstede.com/countries.html>)

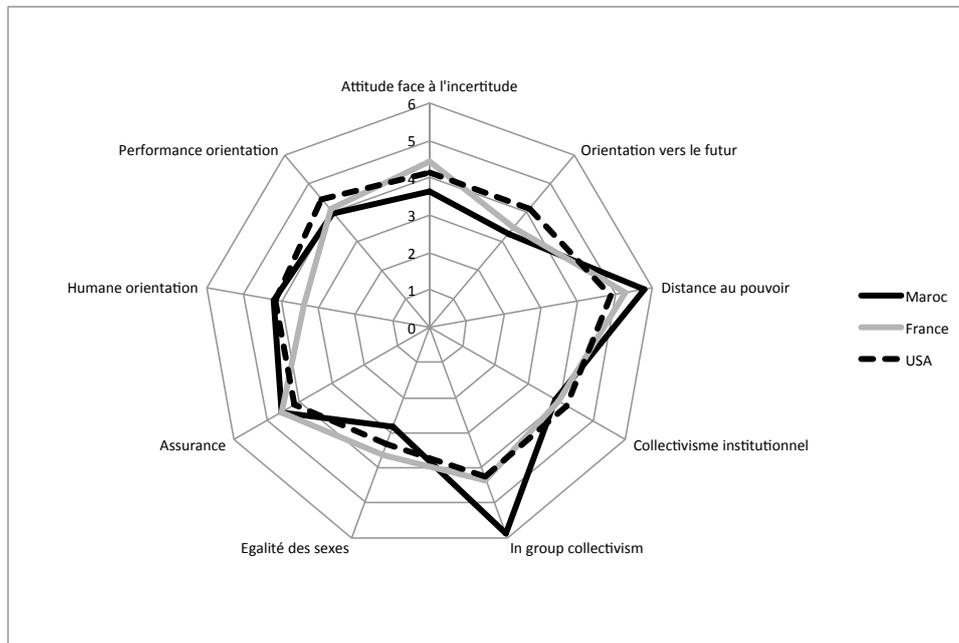


Figure 12.2 : Synthèse issue des travaux du projet GLOBE (Kabasakal & al, 2012 ; House & al., 2004)

La première caractéristique culturelle du Maroc est l'existence d'une très forte distance au pouvoir. Dans l'enquête GLOBE, le Maroc est le pays dans lequel son score est le plus élevé parmi les 62 nations étudiées (House & al., 2004) et la société dans son ensemble est hiérarchisée. Les implications de ce trait culturel pour les entreprises sont nombreuses, et la détention du pouvoir structure l'ensemble des relations que ce pouvoir soit justifié ou non. Ainsi, les relations entre dirigeants et employés sont, par nature inégales, le leadership est autocratique et les subordonnés agissent conformément à ce qui leur est demandé dans une structure centralisée.

La deuxième caractéristique forte du Royaume, est la prévalence d'une culture de type collectiviste, qui se manifeste par un engagement à long terme des individus auprès des membres d'un groupe<sup>19</sup>, qu'il s'agisse de la famille ou de l'entreprise. Les relations entre employeurs et salariés sont imprégnées d'une dimension morale, voire affective, comme à l'intérieur d'une famille. Ainsi, il est souvent difficile de licencier un salarié pour incompétence en raison de la responsabilité morale et affective que porte l'employeur.

La société marocaine, est par ailleurs, une société culturellement de type masculin dans laquelle l'égalité entre les sexes est parmi les plus faibles (le Maroc est pour cette dimension au 59<sup>ème</sup> rang de l'étude GLOBE). Le travail est la principale raison de vivre et la reconnaissance, l'avancement ou la compétition sont des valeurs culturellement très importantes. Les dirigeants

<sup>19</sup> Dans l'étude GLOBE, s'agissant de la dimension de collectivisme à l'intérieur d'un groupe le Maroc se classe comme le 6<sup>ème</sup> pays le plus collectiviste.

prennent facilement des décisions, se mettent en avant et la résolution des conflits est de nature plutôt violente.

Face à l'incertitude, la culture marocaine présente un besoin relativement fort d'éviter les situations inconnues ou ambiguës en s'appuyant sur un ensemble de règles et de croyances fortes qui régissent les comportements. Ce n'est, d'ailleurs, pas tant l'application de ces règles qui est importante que leur existence qui, émotionnellement, rassure les individus.

Enfin, le Maroc est une des nations dans lesquelles l'orientation vers le futur est la plus faible, et au sein de la région MENA (Middle East North Africa) il présente d'ailleurs le score le plus bas. Ceci se traduit par une culture qui ne favorise pas les comportements orientés vers l'avenir tels que la planification ou les investissements à long-terme.

Alors que la culture marocaine est souvent qualifiée de melting-pot ou de Tour de Babel (Allali, 2008) en raison d'une construction qui a rassemblé, au fil des siècles, des populations aux origines ethniques ou tribales très diverses, il n'en demeure pas moins que les principales caractéristiques de la culture nationale se retrouvent dans l'ensemble des groupes et, à fortiori, dans les organisations qui regroupent des individus de divers horizons tels que les entreprises.

Pourtant, il est un élément qui n'a été que peu évoqué jusqu'à présent, alors qu'il est une caractéristique commune de l'ensemble des nations de la région : à l'ère du développement des banques et des commerces islamiques, il semble important de s'intéresser au poids de l'Islam sur la culture nationale marocaine et sur la gestion des entreprises en particulier.

### ***1.1.2. Le poids de l'islam***

Lors de la présentation de travaux récents (Minkov & Hofstede, 2012), il a été montré que l'influence de la religion, de manière générale, sur la culture d'un pays était faible, et que dans l'ensemble l'appartenance à une nation était plus importante que l'appartenance à une religion. Mais s'agissant du Maroc, il paraît impossible d'omettre le caractère officiellement religieux du pays, l'islam étant la religion d'État et le roi, « descendant du Prophète », est constitutionnellement le Commandeur des Croyants<sup>20</sup> (Lugan, 2011). Déjà, dans les premiers travaux consacrés à une meilleure compréhension du Maroc, on pouvait lire « *Il est peu de pays où la religion ait eu un rôle aussi marqué sur la civilisation, une emprise aussi puissante sur la société, une aussi grande influence sur l'histoire politique. Les mouvements populaires, les luttes et les révolutions, depuis l'avènement de l'islam dans ce pays, à bien peu d'exception près, ont eu pour cause ou parfois pour prétexte la religion. C'est que*

---

<sup>20</sup> Cette dénomination affirmant l'autorité religieuse ultime du roi sur les habitants a été inscrite dans la Constitution marocaine en 1962 et n'a pas été modifiée dans les dernières réformes constitutionnelles, en particulier celle de 2011.

*celle-ci influe sur toute l'existence de ces populations.»* (Bel, 1938 : 9, cité dans El Hayadi, Richak & Tozy, 2007). La religion peut ainsi affecter l'ensemble des relations sociales, des comportements économiques ou familiaux. « *Le Coran, livre saint de l'islam, est à la fois source de préceptes moraux, de récits et de proverbes susceptibles d'orienter les comportements* » (d'Iribarne, 2007) et « *l'islam propose un système de valeurs éthiques qui s'applique aux activités quotidiennes et aux affaires* » (Pras, 2007, p. 92) et qui nécessite que ces valeurs soient prises en compte pour mieux comprendre les entreprises marocaines et ce à condition qu'elles soient intégrées dans le contexte culturel.

D'après l'étude réalisée auprès de l'entreprise SGS Thomson au Maroc, d'Iribarne (2007) montre que, lors de l'implantation d'un système de management de la qualité totale, les valeurs morales mises en avant par les dirigeants (qui les avaient rapprochées des valeurs de l'islam) ont pu être entendues et adoptées par les salariés car elles étaient effectivement assimilées à des préceptes du Coran et contribuaient en cela au comportement « en bon musulman » des salariés.

Trois éléments semblent ressortir des travaux réalisés sur l'impact de la religion musulmane sur la gestion des entreprises, en complément de la culture marocaine.

Le premier élément caractéristique de cette influence de l'islam sur les comportements et les cultures des individus au Maroc est la logique d'allégeance (Allali, 2008). Rappelons ici pour mémoire que le mot islam, signifie en arabe la « soumission à Dieu » et cette logique se comprend ici en tant que principe d'obéissance et de soumission à ceux qui guident et mènent la société, à commencer par le Roi, Commandeur des croyants. Dans les organisations, cette forme de sujétion se fait naturellement vis-à-vis de tout individu hiérarchiquement dominant, et ce tant que ce comportement reflète la droiture et l'intégrité qui étaient celles du Prophète. Ainsi, dans l'étude réalisée auprès de SGS Thomson, le dirigeant chargé de mettre en place le changement de mode de management, bien que non marocain, impose son autorité en adoptant un comportement qui permet de réduire les inégalités hiérarchiques (d'Iribarne, 2007).

Le deuxième élément qui ressort de la littérature existant à ce jour, est que l'Islam pose un cadre éthique et moral qui s'applique aussi dans le monde des affaires. Ainsi, une partie du Coran traite spécifiquement des relations d'affaires sur des sujets aussi variés que la manière dont l'argent doit être dépensé, l'entreprise financée et la direction de l'entreprise orchestrée (Welsh & Raven, 2006). Ce cadre moral et éthique est posé au vu des agissements du Prophète et conformément à ce que le Coran qualifie comme étant des actes vertueux ou interdits. Cette notion de bien et de mal, religieusement posée, affecte le comportement des dirigeants musulmans, et cette morale s'applique tant vis-à-vis de Dieu que vis-à-vis de ses semblables, employés compris (Dewi & Dhewanto, 2012). Ainsi, les individus sont jugés sur la base de leurs

bonnes ou mauvaises intentions plutôt que sur la performance objective de leurs actions (Abuznaid, 2009). Les comportements des individus sont, conformément à la pratique religieuse fortement codifiés, et l'existence de procédures plus ou moins formalisées ont la préférence des individus (d'Iribarne, 2007 ; Chanlat & Alami, 2011).

Le troisième élément à faire ressortir ici, est le rapport au temps qu'implique l'islam. En effet, il « occupe une place primordiale dans le « modèle du monde », chaque culture, chaque société ou chaque groupe d'individus, en fonction, de son expérience et des traditions héritées des générations précédentes, a une attitude différenciée envers le temps et la manière dont celui-ci est appréhendé » (Madoui, 2005). Le 'inch'allah' (« selon la volonté de Dieu ») marocain interroge, en effet, l'observateur étranger. Le temps, les horaires, les saisons, occupent une importance de premier ordre dans le Coran, mais c'est dans la perception du temps qui passe que l'islam affecte le plus la culture, et le mode de gestion des entreprises. En effet, le temps est perçu non pas comme une durée, (avec un présent, un passé et un futur) mais plutôt comme une accumulation d'« instants discontinus » tous soumis à la volonté divine (Madoui, 2005). Fortement ancré dans le présent, qui doit être à la fois comme si la vie sur Terre était éternelle et comme si l'on devait mourir demain (Vadcar, 2011), l'individu a dans cette région une approche polychronique du temps (Hall, 1984). De nouveau, le temps est perçu non pas comme une ligne continue dirigée vers le futur mais comme un cycle se répétant autour d'un point central. Cette approche culturelle, très prégnante au Moyen-Orient rend tout processus de planification stricte, difficile et favorise une adaptation permanente des individus et des organisations aux imprévus. L'accent est mis sur l'engagement des individus vis à vis d'un processus, mais plusieurs processus peuvent s'accomplir simultanément. L'entrepreneur pourra ainsi être perçu comme étant sur tous les fronts, gérant plusieurs dossiers en parallèle sans réelle planification apparente (Madoui, 2005). De plus, cette approche souple et flexible de la notion du temps renforce l'importance des relations interpersonnelles, et ce parfois au détriment de l'importance de la tâche à accomplir (Hall, 1984).

Enfin, même s'il ne s'agit pas ici de traiter à proprement parler du droit marocain, on ne peut pas en s'intéressant à la succession des PME, laisser de côté le cadre juridique régissant les successions. En effet, celui-ci, en adéquation avec les règles et les préceptes de l'islam fixe les règles de transmission patrimoniale. Ces règles sont très strictes et ne peuvent être écartées par un testament qui serait alors considéré comme illégal. Si un testament est établi, il se limite à nommer les bénéficiaires, hors ayant-droits, qui peuvent recevoir au maximum un tiers du patrimoine du défunt et à désigner la personne qui sera responsable de la succession. Pour le

reste, le patrimoine sera réparti au Maroc conformément au précepte du Coran. Cette règle attribue, ainsi, aux descendants de sexe féminin la moitié de la part dévolue aux successeurs masculins, et la succession bénéficie aussi à un ensemble très large d'ayants-droits appartenant à plusieurs générations (ascendants vivants, frères et sœurs et descendants).

On peut alors synthétiser les caractéristiques dominantes de l'environnement socio-culturel des affaires au Maroc comme suit :

- une très grande distance au pouvoir
- dans une société plutôt collectiviste,
- qui privilégie des valeurs masculines,
- qui a besoin de « gérer » l'incertitude
- et qui s'inscrit plutôt dans le temps présent.

L'islam, religion d'État, renforce les comportements de soumission à une autorité reconnue et acceptée, pose les principes d'une morale et d'une éthique des affaires et est repris dans le cadre juridique national.

L'ensemble de ces dimensions permettent à ce stade, de mieux apprécier le contexte culturel dans lequel évoluent les PME familiales marocaines, objet de ce travail, et d'en apprécier ultérieurement les incidences éventuelles sur le processus de succession et son accompagnement sans pour autant s'intéresser à ce qui distingue les PME familiales des non familiales qui est l'interaction entre les affaires et la famille.

## 1.2. Spécificités culturelles des PME familiales marocaines

C'est dans cette optique que le projet CASE (culturally-sensitive assessment systems and education) a vu le jour en 2005 en s'appuyant sur les dimensions culturelles nationales identifiées dans le projet GLOBE. Les objectifs de ce projet, mené à partir des travaux de recherche des centres de recherches et des chercheurs spécialisés dans les entreprises familiales, étaient triples :

- sortir la recherche sur les entreprises familiales de son ancrage anglo-saxon en s'intéressant aux autres cultures et, en particulier, à celles des pays émergents (Gupta & al., 2008)
- comparer entre eux des méta-clusters géographiques (Gupta & al., 2010 pour l'Afrique et le Moyen-Orient par exemple)
- investiguer les variations culturelles des différentes dimensions des entreprises familiales (Gupta & Levenburg, 2010).

A partir des dimensions culturelles identifiées au niveau des nations (House & al., 2004), ce travail met en évidence la pertinence de neuf dimensions significatives au niveau des entreprises familiales, c'est-à-dire qui distinguent les entreprises familiales issues d'une culture de celles originaires d'une autre culture. Celles-ci sont organisées en trois groupes (Tableau 5) : les éléments ayant trait à la famille uniquement, ceux ayant trait à l'entreprise uniquement et ceux intervenant au niveau de la zone d'interaction entre la famille et l'entreprise (Gupta & Levenburg, 2010). En ce sens, elles mettent l'accent sur ce qui distingue l'entreprise familiale des autres entreprises en tenant compte des variations culturelles affectant cette différence.

Dans cette analyse, les données relatives à la culture marocaine sont traitées à l'intérieur du groupe d'entreprises du Moyen-Orient.

**Tableau 5 : Neuf dimensions cross-culturelles des entreprises familiales (adapté de Gupta & Levenburg, 2010)**

Catégories	Dimensions de variations culturelles
Interface Familiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frontières régulées</li> <li>- Importance de la réputation des affaires</li> <li>- Des relations qui créent des ponts avec l'extérieur</li> </ul>
Interface Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de professionnalisme</li> <li>- Régulation du pouvoir de la famille</li> <li>- Processus de succession compétitif</li> </ul>
Intersection de la famille et de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership ouvert aux deux sexes</li> <li>- Résilience opérationnelle</li> <li>- Encastrement contextuel</li> </ul>

Au niveau de la famille, les frontières qui existent entre la famille et les affaires sont plus ou moins perméables, et l'accès aux ressources propres à la famille par l'entreprise est, ainsi, plus ou moins régulé. Au Moyen-Orient, les frontières sont plutôt perméables, contrairement au monde anglo-saxon, et s'il existe des règles, elles sont souvent informelles et visent à protéger, à la fois, la famille et les affaires (Gupta & al., 2010). Ainsi, l'entreprise familiale doit permettre à tous les membres de la famille de vivre correctement, ceux-ci devant, en contrepartie, une loyauté inconditionnelle à l'entreprise (Kanoo, 1997).

De même, dans cette région du monde, la réputation dans les affaires n'a de sens que lorsqu'elle est liée au prestige de la famille elle-même, et c'est, d'ailleurs, le nom et la réputation de la famille dans sa communauté qui sont à l'origine de la réputation dans le monde des affaires. La croissance de l'entreprise est ainsi considérée comme étant un moyen de renforcer le degré de reconnaissance et d'admiration des membres de la famille, des employés et du réseau de pouvoir (Gupta & Levenburg, 2010).

Enfin, les entreprises familiales marocaines, comme leurs consœurs de la région ne privilégient pas, de manière formelle en tous cas, la construction de réseaux de relations à l'extérieur de la famille. Pourtant, elles accèdent à des ressources extérieures de manière

informelle en envoyant par exemple leurs enfants étudier à l'étranger, en employant des salariés étrangers (Kano, 1997) ou en cooptant des membres extérieurs à la famille, utilisant alors le mariage comme moyen de cooptation (Gupta & Levenburg, 2010). Ces méthodes informelles faciliteront par la suite les relations entre l'entreprise familiale et ses partenaires extérieurs.

Au niveau de l'entreprise, le degré de professionnalisme, caractérisé par l'adoption de méthodes de gestion et de management professionnels, est relativement faible et est de surcroît limité aux décisions de type opérationnel. Les décisions financières et stratégiques ne font que, rarement, l'objet d'un processus structuré et planifié, et restent le plus souvent l'apanage des dirigeants familiaux. Conformément au caractère collectiviste de cette région, les employés sont promus ou déçus au vu de leur loyauté vis-à-vis de la famille.

Les principes de régulation du pouvoir familial, c'est-à-dire l'étendue et l'intensité du pouvoir que peut exercer la famille sur l'entreprise, sont peu ou pas existants. Les mécanismes de gouvernance sont, comme précédemment présentés, relativement faibles et d'origine récentes. L'entreprise est alors relativement peu protégée des dynamiques familiales en jeu. La culture du secret et le maintien de la propriété dans les mains de la famille restent le modèle privilégié surtout dans des pays comme le Maroc, qui ont un cadre institutionnel faible ce qui renforce l'importance de la culture nationale sur la structuration et le comportement des entreprises familiales (Chakrabarty, 2009).

Le troisième volet des différences culturelles des entreprises familiales identifiées au sein de l'entreprise concerne directement le sujet de ce travail, puisqu'il traite du processus de succession et du degré de concurrence entre les différents prétendants possibles. Cet aspect s'intéresse à la fois à la formation, à la sélection et à l'intégration des successeurs dans l'entreprise. D'une manière générale, au Moyen Orient, ce processus est assez peu compétitif (Gupta & Levenburg, 2010) et l'entreprise familiale est perçue comme étant un moyen de fournir du travail à tous les membres de la famille qui le désirent. Pourtant de manière informelle, les membres des jeunes générations sont sollicités pour découvrir l'entreprise (au travers de stages ou d'emplois saisonniers), pour intégrer son réseau relationnel et pour développer des compétences de management en se formant, par exemple, à l'étranger. L'ensemble de ces pratiques génère une forme de concurrence entre les successeurs potentiels. Mais s'agissant de la transmission réelle du pouvoir et du leadership, le patriarche reste souvent le seul décisionnaire, et les règles d'héritage issues du droit coranique pèsent sur la prise de décision et privilégient les successeurs mâles les plus âgés.

Au niveau de l'intersection entre la famille et l'entreprise, l'approche genre est significative en ce sens qu'au-delà des valeurs masculines ou féminines privilégiées par un groupe social, elles permettent d'évaluer les possibilités qu'ont l'ensemble des membres de la famille, filles ou garçons, d'accéder au pouvoir et au leadership dans l'entreprise. Dans son ensemble, la société marocaine n'est pas particulièrement « bien classée » s'agissant de l'égalité entre les sexes (Figure 12), et si l'on se concentre sur l'entreprise familiale et son leadership, on remarque qu'au Moyen-Orient comme en Asie confucéenne, les femmes de la famille ne sont pas censées s'impliquer dans les affaires familiales (Gupta & Levenburg, 2010). D'ailleurs, elles ne sont appelées aux commandes ou dans l'entreprise que lorsqu'il n'y a véritablement pas d'autre solution, c'est-à-dire aucun descendant de sexe masculin apte à prendre la suite ou souhaitant s'impliquer dans les affaires (Nassar, 2008). Pourtant, les femmes de la famille ne sont pas pour autant écartées de la propriété ou des activités socio-culturelles liées aux affaires ; mais leur rôle est le plus souvent invisible pour des yeux extérieurs et reste sous l'autorité et le contrôle d'un père, d'un mari ou d'un frère (Gupta & al., 2010).

La résilience opérationnelle, reflète la capacité de l'entreprise à résister aux chocs et à capter de nouvelles opportunités en utilisant des ressources liées à la famille et à la communauté. Ce qui diffère selon les cultures, ce n'est pas le fait de pouvoir ou non s'appuyer sur la famille et ses réseaux en cas de crise, ceci étant caractéristique de la plupart des entreprises familiales, mais plutôt la manière dont la famille soutient l'entreprise familiale (Gupta & Levenburg, 2010). Au Maroc, comme dans le reste du Moyen-Orient, la culture opérationnelle est considérée comme étant moyennement résiliente (Gupta & al., 2010). En effet, la famille protège son nom ou sa réputation et sa capacité à subvenir aux besoins de l'ensemble de ses membres, et cela en minimisant au maximum la prise de risque. C'est dans cette région du monde, ainsi qu'en Afrique sub-saharienne que cette résilience opérationnelle a été mesurée à son plus bas niveau, probablement car l'accent est mis, ici, avant tout sur le groupe famille et son bien-être.

Enfin, partout dans le monde, l'évolution de l'entreprise familiale est liée aux réseaux de relations personnelles qui sont tissées par les individus à l'origine de l'action économique. Ce qui change d'une culture à l'autre, c'est la nature et la forme de cet encastrement<sup>21</sup> de l'entreprise familiale dans son environnement. Au Moyen Orient, l'islam, comme on a pu le voir précédemment, affecte l'ensemble des comportements et des systèmes de pensée. Le patriarcat est, conformément à ces principes, celui qui doit subvenir aux besoins de sa famille et prendre

---

<sup>21</sup> Granovetter (1994 :81), « l'action économique est modelée et contrainte par la structure de relations sociales dans lesquelles tout acteur économique réel est inscrit »

soin aussi d'un groupe plus large, sa communauté. Ses actions, en tant que leader de l'entreprise familiale seront alors guidées par cet encastrement social (Gupta & al. 2010).

### **Conclusion de cette section**

Les PME marocaines d'une manière générale et les entreprises familiales plus spécifiquement, se distinguent culturellement de leurs homologues européennes ou nord-américaines. Cette distinction trouve son origine, selon les travaux précédemment étudiés, principalement dans les caractéristiques de la culture nationale et par ses variations aux différents niveaux de l'entreprise familiale.

Pourtant, pour citer Geert Hofstede qui le rappelait lors d'un symposium en janvier 2013, « *la majorité de la culture nationale est apprise par les individus avant l'âge 10 ans* », ce qui renforce le rôle de la famille, principal véhicule de l'éducation des enfants dans la construction et l'appréhension de cette culture. C'est donc, naturellement, vers la famille et le système familial que nous nous sommes tournés pour mieux comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les leaders marocains qui cherchent à transmettre leur entreprise à leurs descendants.

## **SECTION 2 : LE SYSTEME FAMILIAL MAROCAIN : Une clé de lecture complémentaire**

*« Bien que le champ (de recherches) reconnaisse qu'il existe différents types de familles, peu de choses ont été faites pour essayer de montrer ce qui fait la différence... »*

Traduction de Sharma, Chrisman & Chua, 1997, p.18

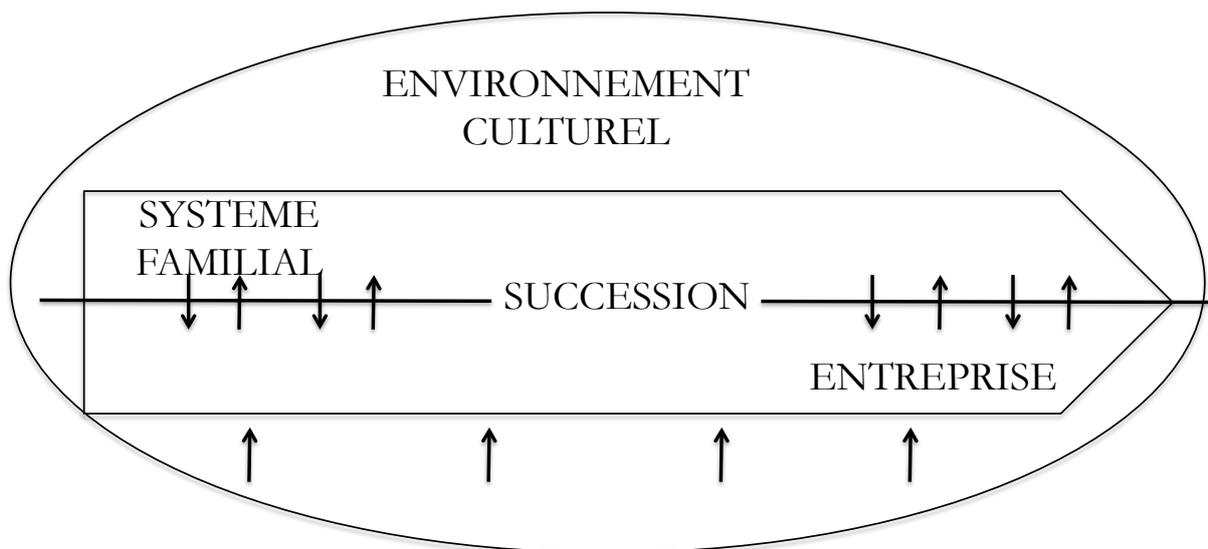
Le processus de succession des PME marocaines constitue à la fois une perturbation organisationnelle et une perturbation de l'univers familial. Cette perturbation et l'évolution, tant de la famille que de l'organisation, se déroule dans un contexte culturel dont les spécificités ont pu être identifiées dans la section précédente.

Au fil du premier chapitre les spécificités des PME familiales marocaines et les facteurs de blocage du processus de succession ont été mis en évidence. Ils concernent à la fois l'organisation du processus et les relations interpersonnelles qui se jouent à l'intérieur du cercle familial. Si le processus de succession est, d'un point de vue organisationnel, enchâssé dans la culture du Maroc, c'est au sein même de la famille que se construit cette culture au niveau des individus et c'est dans le fonctionnement du système familial qu'il peut être judicieux d'aller chercher des éléments qui vont contribuer à améliorer la connaissance. En effet, le fonctionnement de l'entreprise est traditionnellement analysé au travers du prisme de l'efficacité organisationnelle et des pratiques de gestion mises en action. Mais le fonctionnement du système familial peut lui être analysé de manière différente. C'est au moins pour éviter une telle opposition de vue que nous avons choisi de retenir l'approche de l'entreprise familiale en tant que système. En effet, à la suite d'une perturbation, la pérennité d'un système n'est assurée que lorsque les différents sous-systèmes qui le composent, ont retrouvé un équilibre, et ceci concerne donc tout autant la famille que l'entreprise ou la propriété.

D'ailleurs, toutes les entreprises familiales reflètent, au moins partiellement, la famille qui les détient et les gère et on ne peut comprendre les problématiques auxquelles elles sont confrontées, en particulier dans le cadre de la succession, sans comprendre le fonctionnement de la famille (Fukuyama, 1995).

Pourtant, la famille en elle-même est souvent considérée comme étant la valeur manquante dans les recherches sur les entreprises familiales (Dyer, 2003). En 2004, un recensement des travaux publiés sur les successions considérées comme étant réussies au cours des trente dernières années montre que les variables liées aux systèmes familiaux n'avaient jusque là été que peu intégrées (Le Breton Miller & al., 2004). Et à ce jour, peu de travaux ont choisi de s'intéresser au système familial impliqué dans l'entreprise familiale et à son fonctionnement, enchâssé qu'il est, dans son environnement socio-culturel. Alors même que, comme le montre la figure ci-dessous (Figure 13), le système familial affecte dans son fonctionnement propre le comportement des individus, il interagit avec l'entreprise familiale et il affecte le processus de succession.

**Figure 13 : Système familial et processus de succession : des systèmes perméables les uns aux autres tout au long du processus de succession**



Dans cette section, nous allons donc, dans un premier temps, montrer en quoi le système familial, ses caractéristiques et son fonctionnement sont déterminants dans la conduite du processus de succession des PME familiales. Puis dans une deuxième partie, nous nous attacherons à décrypter le système familial marocain, à la fois, au travers de ses spécificités sociologiques et culturelles, puis en faisant appel à une approche anthropologique, nous identifierons ses traits essentiels.

## 2.1. Le système familial : le parent pauvre des recherches sur la succession

Bien que l'entreprise familiale soit considérée depuis longtemps (Taguiri and Davis, 1982) comme une forme de système qui fait interagir les cercles famille, entreprise et propriété, tous ne tiennent pas compte du fonctionnement du système de la même manière. L'intérêt de l'approche systémique pour la compréhension des entreprises familiales a pu être mis en évidence par les chercheurs de diverses manières, et ce, depuis plus d'un quart de siècle. Ainsi, et pour ne faire référence qu'à des travaux récents, certains se sont tournés vers une approche systémique pour tenter d'établir un cadre de recherche (Pieper & Klein, 2007), d'autres pour identifier l'origine de l'hétérogénéité des firmes familiales (Chrisman & al., 2012) ou pour comprendre les dynamiques familiales en jeu (Dunn, 1999).

A la suite de ces travaux, nous allons dans cette partie montrer tout d'abord l'intérêt que nous avons à retenir une approche systémique pour répondre à la problématique et aux questionnements que nous avons posés. Puis dans un deuxième temps, nous nous attarderons sur les relations qui existent entre système familial et processus de succession.

### 2.1.1. Pourquoi appréhender la problématique posée par la théorie des systèmes ?

Le mot système, qui dérive du grec « systema », désigne un ensemble organisé, et a été dans l'approche systémique défini comme étant « *un objet, qui dans un environnement donné, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique* » (Le Moigne, 2006). Plus qu'un ensemble d'éléments indépendants, il est constitué aussi des interactions qui existent entre les différents éléments (Morin, 1977) et la finalité principale est l'équilibre et le bon fonctionnement de l'ensemble.

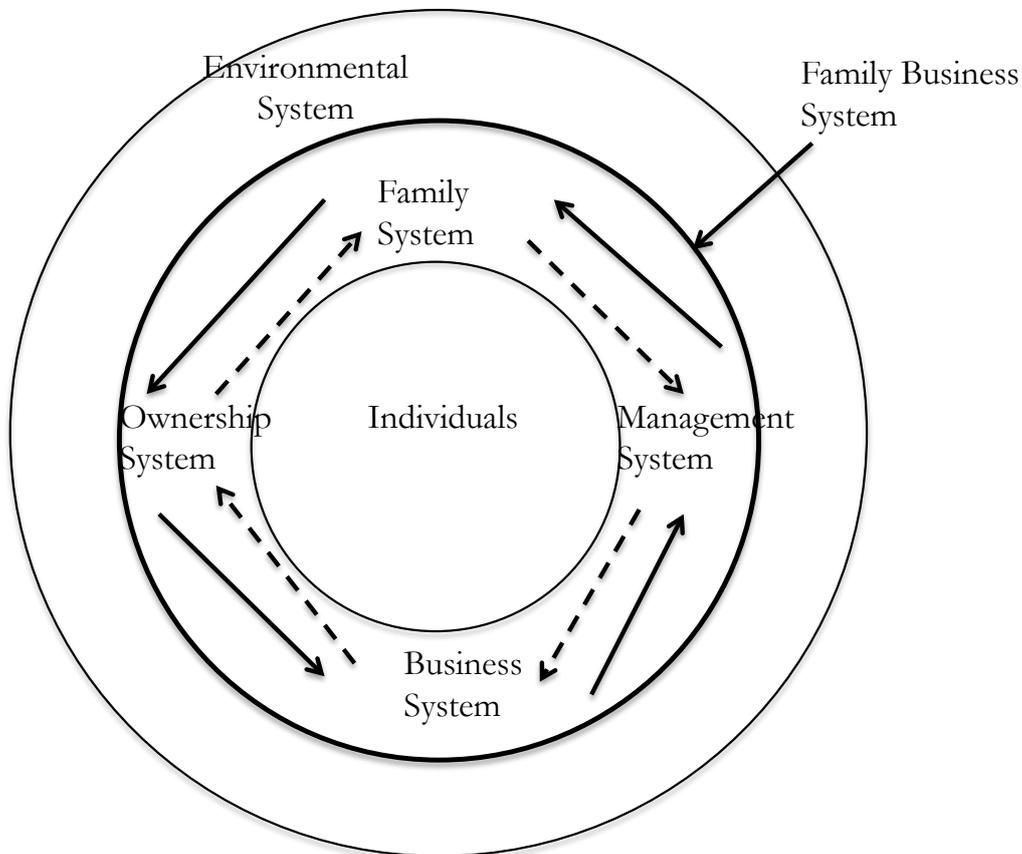
Cette approche systémique qui s'est développée dès les années 40, permet de traiter les problématiques posées de manière holistique dans toute leur complexité. Chacun des éléments du système, ainsi que chacune des relations qu'ils entretiennent entre eux est susceptible de modifier l'équilibre général du système.

Dans cette théorie, on peut distinguer deux types de systèmes. Les systèmes dits fermés d'une part, qui n'interagissent pas avec leur environnement, l'ensemble des échanges entre les différents éléments composant le système se font à l'intérieur de frontières infranchissables. Et d'autre part, on trouve des systèmes ouverts dans lesquels des échanges se font avec l'écosystème dans lequel évolue le système au fil du temps et se rajoutent aux échanges intervenants à l'intérieur du système (Le Moigne, 2006).

*Pour une approche globale de la complexité des entreprises familiales*

Dans cette vision, l'entreprise familiale constitue donc un système ouvert en permanente interaction avec son environnement socio-culturel. Ce système est composé de quatre sous-systèmes qui interagissent (Figure 14). Cette approche par les systèmes, permet de dépasser la vision duale du système de l'entreprise familiale qui tend à opposer deux sous-systèmes que sont la famille et l'entreprise, sans véritablement s'attacher à comprendre les interactions et les effets réciproques des sous-systèmes l'un sur l'autre (Habbershon & al., 2003).

**Figure 14 : « the Bulleye : A systems approach to modeling family firms », Pieper & Klein, 2007**



La considération du système entreprise familiale va permettre de mieux comprendre de quelle manière les changements, quelle que soit leur nature, vont affecter les différents sous-systèmes et leurs interactions, pour finalement faciliter l'accession à un état d'équilibre stable (Pieper and Klein, 2007). De plus, il semble que les chercheurs se dirigent vers un consensus qui veut que l'on tienne compte des interactions réciproques des sous-systèmes les uns sur les autres au lieu de s'attacher à montrer la prévalence d'un sous-système ou l'autre (Sharma & al., 2012).

Mais considérer le système de l'entreprise familiale, c'est aussi s'interroger sur les frontières du système tout en tenant compte des interactions existant entre les différents sous-systèmes, et en particulier, le feedback et l'influence réciproque. En effet, non content de faciliter la gestion de l'information à l'intérieur du système entreprise familiale, ce modèle l'intègre aussi dans un contexte particulier, qui est celui de son environnement. Ceci répond à nouveau aux attentes de la communauté scientifique d'étudier les entreprises familiales dans leur contexte socio-économique spécifique (Zahra, 2007). Déjà en 1980, le problème de la gestion des frontières entre la famille et l'entreprise, au niveau du temps, de l'argent et de l'espace, a été mis en évidence comme étant un élément que le système de l'entreprise devait appréhender (Davis & Stern, 1980). Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte marocain, que les frontières entre la famille et l'entreprise familiale sont culturellement plus floues et ont donc un pouvoir de régulation assez faible. Cette approche systémique permet ainsi d'appréhender les effets des caractéristiques du système familial sur la globalité du système de l'entreprise familiale.

Une des caractéristiques majeures des entreprises familiales est, comme nous l'avons exposé précédemment, leur charge émotionnelle forte. Les relations émotionnelles qui façonnent les interactions familiales, affectent les comportements dans les affaires (Davis & Stern, 1980). Les thérapeutes familiaux ont l'habitude de faire appel à la théorie des systèmes pour amener leurs patients à trouver une nouvelle situation d'équilibre, car cette approche permet de comprendre des situations familiales complexes de manière holistique (Dunn, 1999). Ainsi, en centrant ce travail sur le système familial, on peut mieux prendre la dimension émotionnelle et identitaire des problématiques des PME familiales (Yu & al., 2012).

#### *Pour une prise en compte de l'ensemble des critères de mesure de la performance des entreprises familiales*

En étudiant les problématiques auxquelles sont confrontées les PME familiales dans le cadre du processus de succession, on peut se rendre compte que les objectifs visés et les critères d'appréciation de performance se situent au niveau de chaque sous-système. En effet, pendant longtemps, la performance des entreprises familiales a été mesurée en tenant compte de critères qui n'étaient pertinents qu'au niveau du sous-système entreprise, tels que le nombre de générations au pouvoir, la rentabilité financière ou la croissance (Lambrecht & Pirnay, 2008) alors même, que, c'est dans sa globalité que le système de l'entreprise familiale devrait être apprécié (Distelberg & Sorensen, 2009). D'ailleurs, l'entreprise familiale performante ne pouvait que se « rapprocher » de l'entreprise managériale, « son modèle » (Stewart & Hitt, 2012). Ainsi, la réussite du processus de succession à lui seul ne peut constituer une mesure de la performance des entreprises familiales. Dans une approche systémique, la performance doit être évaluée pour

l'ensemble du système, et ainsi tenir compte de l'ensemble des sous-systèmes qui en font partie (Distelberg & Sorensen, 2009), et c'est là une des spécificités des entreprises familiales. Par ailleurs, la prise en compte de cette diversité d'objectifs et donc de critères de performance permet aussi de mieux appréhender l'hétérogénéité des entreprises familiales, de la PME familiale marocaine à la société américaine cotée sur les marchés financiers (Mc Kenny & al, 2012).

Dans un recensement des études empiriques consacrées à la performance des entreprises familiales, Stewart & Hitt (2012), montrent que, si les effets de l'implication familiale sur la performance des entreprises familiales ont été étudiés dans différents types d'entreprises familiales, l'étude des bénéfices non-économiques et privés ont été largement ignorés. Les variables relatives à la performance de la famille n'étant que très rarement prises en compte. Pourtant, les deux dimensions de la performance des entreprises avaient été utilisées précédemment (Sharma, 2004) pour mettre en évidence quatre situations distinctes (Figure 15). Un modèle d'entreprise familiale pérenne, devra s'intéresser à la fois à la performance de la famille, qui peut être mesurée en terme d'harmonie, de confiance réciproque ou d'unité, et à la performance de l'entreprise, en tenant compte de la réciprocité de ces deux dimensions (Stafford & al., 1999).

**Figure 15 : La performance des entreprises familiales (Sharma, 2004)**

		Dimension Familiale de la performance	
		<b>Positive</b>	<b>Négatif</b>
Dimension Entreprise de la performance	Positive	Cœurs chauds Poches pleines	Cœurs brisés Poches pleines
	Négative	Cœurs chauds Poches vides	Cœurs brisés Poches vides

Ainsi, lorsque par exemple Wal-Mart, 1<sup>er</sup> groupe de distribution au monde et entreprise familiale dirigée par la famille Walton, intervient pour apporter des vivres aux habitants dévastés

par l'ouragan Katrina, les valeurs portées par la famille interagissent à tous les niveaux du système de l'entreprise familiale en prise avec son environnement. La configuration de Wal Mart (Miller & Le Breton-Miller, 2005) a permis de mettre en place une réponse opérationnelle très rapide et efficace à la situation de crise engendrée par l'ouragan. Ce faisant, la réputation de l'entreprise et de la famille en a été renforcée, et la vision à long terme des dirigeants et de la famille les a conduits à agir en espérant des retours sur investissements à long-terme en terme de fidélité de clients et de chiffre d'affaires futur (Horwitz, 2009). L'ensemble du système a pu alors en percevoir les effets et ses sous-systèmes interagir, pour retrouver un nouvel équilibre une fois la crise passée : les valeurs familiales et le management ont été renforcés, les actifs physiques et monétaires protégés, et les liens avec l'environnement se sont approfondis. En termes de performance, c'est donc à tous les niveaux du système que les actions peuvent et doivent être appréciées, surtout que les entreprises familiales ont, à la fois, des objectifs monétaires et non-monétaires.

C'est, d'ailleurs, au sein du système familial que la recherche sur les entreprises familiales doit se concentrer pour tenter de mieux comprendre l'appréciation des objectifs poursuivis et la construction d'un système entreprise qui soit en adéquation avec ces objectifs et cette vision (Yu & al., 2012). « *Les entreprises familiales ne peuvent survivre sans réussite financière. Et en même temps, le succès financier n'est pas le seul objectif que poursuivent la plupart des entreprises familiales* » (Yu & al., 2012, p.48). Une étude empirique conduite auprès d'entreprises familiales espagnoles a d'ailleurs montré que les entreprises familiales qui accordaient autant, voire un peu plus d'importance à la famille qu'à l'entreprise, réussissaient mieux dans la dimension familiale et de manière identique dans la dimension entreprise (Basco & Rodriguez, 2009).

C'est donc dans l'approche par les systèmes que les interactions sont le mieux à même d'être appréhendées.

### ***2.1.2. Système familial et processus de succession***

La transmission des PME familiales est un processus confronté à de nombreux obstacles, d'ordre organisationnel ou relationnel. Pourtant, ce processus est, avant tout, un transfert de leadership d'un individu à l'autre et se situe à l'intersection des centres d'intérêts de la famille et de l'entreprise. Si les obstacles organisationnels relèvent principalement du domaine des affaires, les obstacles relationnels eux trouvent leur origine dans les personnalités des individus et dans leurs relations. Cependant, l'ensemble de ces obstacles ne peuvent être considérés

indépendamment, et dans une vision holistique du processus de succession, il semble essentiel de s'intéresser au fonctionnement du système, le dirigeant de l'entreprise familiale étant aussi souvent le dirigeant de la famille (Habbershon & al., 2003) et son président émotionnel (CEO : chief emotional officer). Dans les entreprises familiales qui « réussissent », ce n'est pas tant l'entreprise qui est unique que la famille (Stafford & al., 1999). De plus, pour comprendre les actions d'un individu, on ne peut se contenter de tenir compte des dimensions économiques et psychologiques, il faut aussi analyser le contexte socio-économique qui guide son comportement social (Pfeilsletter, 2013).

Ainsi, au fil du temps, un individu modelé par son environnement socio-culturel et par le système familial auquel il appartient dès sa naissance, verra son appartenance aux différents sous-systèmes évoluer. Le processus de succession le conduira à être successivement membre du système familial uniquement, puis membre du système familial et du système entreprise, puis membre des systèmes famille, entreprise et management, et enfin une fois la transmission achevée membre de l'ensemble des systèmes. L'approche par les systèmes ouverts, va, ainsi permettre de mieux appréhender un phénomène qui se déroule sur un temps assez long (Woodside, 2006) et dans des environnements culturels différents les uns des autres (Hofstede, 1980).

Dans son travail sur les systèmes familiaux et dans une optique de thérapie familiale, Bowen considère que la manière dont les individus se différencient ou non du système familial auquel ils appartiennent, explique leur capacité à gérer les changements mieux que d'autres (Dunn, 1999). Il semble donc, que certains systèmes familiaux soient, mieux à même que d'autres, de « gérer » et d' « interagir » avec le processus de succession, processus qui traverse tous les sous-systèmes du système entreprise familiale.

A l'origine du processus de succession, et constituant l'essence de l'entreprise familiale, en particulier de première génération, on trouve l'intention trans-générationnelle, c'est-à-dire le projet de transmettre l'entreprise familiale à la génération suivante. Cette intention serait par elle-même garante de la préservation des avantages économiques et socio-émotionnels à long terme des entreprises familiales (Chrisman & al., 2012). En cherchant à identifier les facteurs qui influencent cette intention intergénérationnelle et en s'appuyant sur la théorie des systèmes de l'entreprise familiale, une étude menée aux Etats-Unis auprès de 716 entreprises familiales a mis en évidence le fait que, si chacun des sous-systèmes joue sur l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante, c'est le sous-système famille qui a le pouvoir prédictif le plus fort (Williams & al., 2013). Les auteurs mettent, en effet, en évidence deux éléments concernant le système familial. Le premier est que, plus la durée avant la succession est longue, plus

l'intention est forte, les dirigeants actuels étant convaincus que le temps leur permettra de préparer leurs enfants à la reprise. Le deuxième élément tient compte de la présence de conseillers familiaux auprès du dirigeant, cette présence renforce l'implication de la famille et est significative quant à l'intention de passer le témoin.

De la même manière, en s'intéressant au système familial, lui-même, et en tentant de lier l'ensemble des éléments théoriques et pratiques du point de vue de la thérapie familiale, Olson et son équipe retiennent deux éléments déterminants du comportement des familles : la cohésion familiale d'une part, qui est le lien émotionnel entre les membres de la famille, et la capacité d'adaptation de la famille aux changements d'autre part (Olson & Gorall, 2003). A ces deux piliers, s'ajoutent les qualités de communication au sein du système familial qui facilitent, ou, au contraire, perturbent les dynamiques. D'une manière générale, les familles dans lesquelles la cohésion et la flexibilité sont équilibrées fonctionnent mieux, ce qui signifie qu'elles gèrent mieux que les autres les pressions occasionnées par tous types de changements (emploi, rôle, etc.) (Olson, 2011).

Des travaux récents ont mis en évidence les similarités existant entre les firmes familiales de première génération et les familles les plus rigides et fusionnelles telles qu'elles sont décrites en thérapie familiale (Michael-Tsabari & Lavee, 2012). Ces familles sont généralement très soudées et très peu flexibles (Tableau 6). Lors du processus de succession, la cohésion familiale est soumise à rude épreuve, et l'anxiété des membres de la famille est exacerbée. La peur du conflit familial dû au processus de succession et à l'incertitude qui lui est rattachée est très forte (Dunn, 1999). De plus, l'interaction entre famille et business doit s'adapter à la nouvelle donne, liée à la présence d'un nouveau leader, à l'intervention de parties prenantes plus nombreuses dans les processus de décisions, ce qui met à mal, aussi le fonctionnement du système familial dans son ensemble.

**Tableau 6 : Les familles rigides et empêtrées (à partir de Michael-Tsabari & Lavee, 2012)**

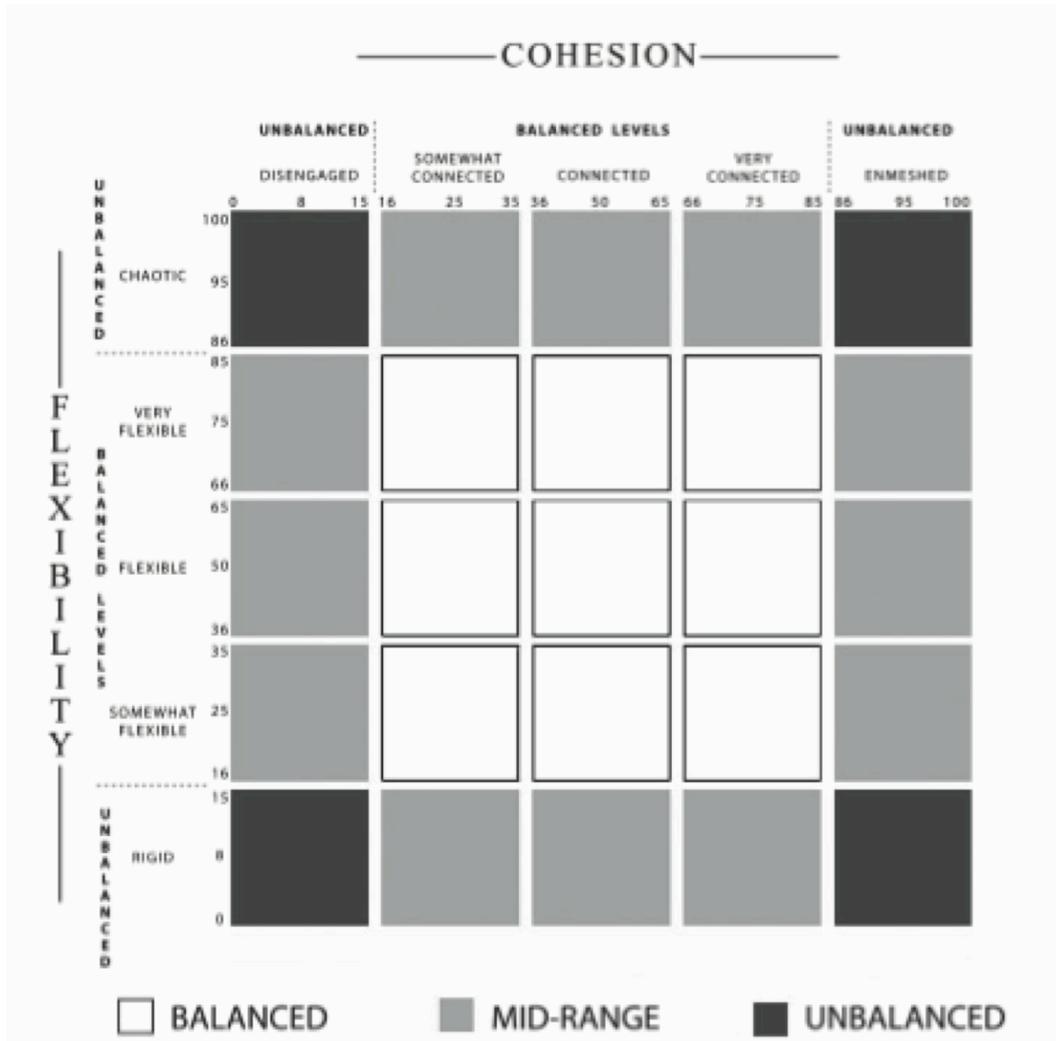
<b>Déterminants</b>	<b>Caractéristiques des familles rigides et empêtrées</b>
Cohésion du système	Très forte proximité émotionnelle Energie des individus centrées sur l'intra-familial
Frontières	Très forte proximité Frontières émotionnelles au minimum Manque d'individualisation
Loyauté	Forte loyauté envers la famille attendue Peu d'autonomie autorisée
Dépendance	Forte dépendance Les membres de la famille sont très réactifs les uns vis-à-vis des autres
Flexibilité du leadership	Autoritaire Parent fortement dans le contrôle Négociation limitée
Flexibilité des rôles	Définition stricte des rôles traditionnels Peu de changement
Flexibilité des règles	Discipline stricte Décisions imposées Changements rares

Si les familles dites équilibrées (zones blanches de la figure), sont plus susceptibles de s'adapter aux changements que les autres, il est essentiel de rappeler que les familles moins équilibrées peuvent aussi fonctionner efficacement, tant qu'elles satisfont les valeurs et les attentes de l'ensemble des membres de la famille et qu'elles sont cohérentes avec la culture familiale et sociétale dans laquelle elles sont intégrées (Olson, 2000).

Il en est de même pour le système de l'entreprise familiale dans son ensemble, qui, bien que parfois rigide et déséquilibré, fonctionne parce qu'il est en adéquation avec les normes et les valeurs de la culture nationale (Michael-Tsabari & Lavee, 2012 ; Dyer, 2006).

Figure 16 : FACES IV : The Circumplex Model of Marital and family systems

Un outil d'analyse des situations familiales (Olson, 2011, p. 75)



L'ensemble de ces éléments, de même que le besoin répété de s'intéresser aux dynamiques familiales pour comprendre les spécificités de l'entreprise familiale, nous amènent, ainsi, naturellement à nous interroger, dans le cadre de l'étude de la transmission des petites et moyennes entreprises familiales marocaines, sur le système familial du pays.

## 2.2. Le système familial marocain : un cadre d'analyse

Chaque famille est un système social unique « *parce qu'il est passé au travers de ses propres expériences culturelles, géographiques et historiques* » (Kets de Vries & al., 2007, p.75). Dans une approche de systèmes ouverts, le système de l'entreprise familiale est inséré dans un ensemble plus large tenant compte de son environnement et de sa culture, ce qui permet d'avoir une approche différenciée des problématiques rencontrées (Pieper & Klein, 2007). Pour mémoire, le modèle intégrateur des successions réussies (Le Breton & al., 2004) met aussi en évidence ce qu'il appelle le contexte familial, lui même imbriqué dans le contexte social (Figure 10).

Le système familial marocain sera, ici, étudié sous deux angles. Dans un premier temps nous nous arrêterons sur les caractéristiques socio-culturelles des familles du Maroc, pour ensuite intégrer une approche anthropologique, souvent délaissée dans les recherches consacrées aux entreprises familiales (Stewart, 2003).

### 2.2.1. Portrait de la famille marocaine

Les sociologues, les philosophes et les psychologues identifient différents types de systèmes familiaux, caractérisés principalement par l'inclusion de plusieurs niveaux de relations familiales. Au Maroc, la structure familiale traditionnelle est celle de la famille étendue. « *La famille traditionnelle se caractérise par son étendue et par la concentration de l'autorité du père, chef de famille, sur les femmes et les enfants* » (Bourquia, 2005, p.45). Selon la définition de Durkheim, la famille étendue regroupe sous un même toit deux ou plusieurs unités élémentaires constituées chacune d'un couple de conjoints et de leurs enfants non mariés. Les sociologues s'intéressant à l'évolution de la société marocaine, montrent, cependant, que même si la société évolue vers des structures familiales nucléaires<sup>22</sup>, n'incluant qu'une structure élémentaire, la dépendance vis-à-vis des réseaux de parenté reste très forte et se matérialise par exemple par une fréquence élevée de ménages habitant au même endroit que leurs parents<sup>23</sup>.

Par ailleurs, il est important de signaler que si la famille nucléaire est devenue, au fil des années, majoritaire dans la société marocaine, jusqu'à représenter 60% de l'ensemble des ménages, elle coexiste avec des ménages dits complexes qui se caractérisent par la présence d'au moins trois générations au foyer (Lfarakh, 1994). Si ces familles complexes, qui se reproduisent généralement en suivant la lignée des descendants de sexe masculin, avaient des fondements

---

<sup>22</sup> Phénomène fréquemment observé dans les sociétés occidentales (Déchaux, 2009)

<sup>23</sup> Rapport du Haut Commissariat au Plan, (1995), « Famille au Maroc : les réseaux de la solidarité familiale »

économiques et politiques, elles restent encore aujourd'hui fidèles aux valeurs et aux normes familiales traditionnelles tant en milieu rural qu'urbain (Bourquia, 2005). Ces valeurs identifiées dans une grande partie de l'Afrique du Nord, sont principalement le respect dû à l'autorité du chef de famille, le sens de l'honneur et la solidarité entre les membres (Bourdieu, 1961 in Touhami, 2005).

Les dimensions culturelles font, elles aussi, ressortir un certain nombre de caractéristiques des familles marocaines (Tableau 7). Ainsi, l'autorité du chef de famille est culturellement indiscutable, même si des évolutions récentes la signalent un peu en recul (Bourquia, 2005). Les personnes âgées sont au titre de la solidarité familiale prises en charge par les générations plus jeunes, et les jeunes ménages cohabitent, à ce titre, encore fréquemment avec leurs parents. La famille est le principal système d'appartenance et de sécurité, mais peu à peu les individus émergent aussi en tant que tels. La valeur de l'enfant est alors modifiée. Il n'est plus seulement source d'avantages économiques (travail, solidarité avec les anciens), mais, en particulier en milieux urbains aisés, sa valeur psychologique apparaît (Bourquia, 2005) et les parents en tirent, tout à la fois, fierté, mérite et satisfaction.

D'ailleurs l'importance culturelle de la famille a pu être mise en évidence. En effet, entre collectivisme et individualisme, c'est le familisme<sup>24</sup> marocain qui est mis en évidence : « *le Marocain est primordialement mû par ses intérêts familistes. C'est sa petite famille qui passe avant tout* » (Allali, 2008, p.17). Ce trait culturel conduit les parents à se sacrifier, si nécessaire, pour leurs enfants afin que ceux-ci puissent obtenir de meilleures situations professionnelles, tout en sachant que les règles de solidarité s'imposeront dans le futur et que les enfants prendront soin de leurs parents vieillissants.

Ce cadre familial marocain, de nature patriarcale, est donc structuré de manière conventionnelle autour du chef de famille. Les règles et normes en vigueur dans la famille sont difficilement remises en cause et s'imposent alors aux membres de la famille. Dans le cadre de la succession des entreprises familiales, et donc, lorsque la famille est insérée dans le système entreprise familiale, c'est le fonctionnement même du système que l'on peut interroger en s'appuyant sur l'anthropologie.

---

<sup>24</sup> Expression empruntée à Brahim Allali (2008), p. 16

**Tableau 7 : Culture et Famille : Ce que les dimensions culturelles signifient pour les familles marocaines (synthèse et adaptation à partir de Hofstede, 2011 ; Kabasakal & al., 2012 ; Allali, 2008)**

Dimension culturelle	Score	Implications pour la famille
<b>Distance au pouvoir</b>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les parents apprennent à leurs enfants l'obéissance, ils ne sont pas traités en égaux.</li> <li>- Les personnes âgées sont respectées et craintes</li> </ul>
<b>Collectivisme</b>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gens naissent dans des familles « étendues » qui les protègent en échange de leur loyauté</li> <li>- C'est l'appartenance au groupe qui compte</li> <li>- L'harmonie du groupe est essentielle et doit être préservée</li> <li>- L'éducation se concentre sur « comment faire ? »</li> <li>- Le non-respect des normes et codes du groupe est honteux</li> </ul>
<b>Attitude face à l'incertitude</b>	Evitement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce qui est différent est potentiellement dangereux</li> <li>- Ceux qui savent ont toutes les réponses</li> <li>- Les règles répondent à un besoin émotionnel</li> </ul>
<b>Masculinité</b>	Moyennement élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différentiation sociale et émotionnelle entre les sexes</li> <li>- Le travail prend le pas sur la famille</li> <li>- Les pères décident de la taille de la famille</li> <li>- La religion est centrée sur Dieu, et non pas sur les autres êtres humains</li> </ul>
<b>Orientation vers l'avenir (LT vs ST)</b>	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La vie familiale est guidée par les obligations existantes</li> <li>- Le plus important de la vie est lié au passé ou au présent</li> <li>- Les traditions sont sacrées, et la référence au bien et au mal est universelle, alors que les individus sont immuables (bons ou mauvais)</li> </ul>

### *2.2.2. Comprendre le système familial marocain par l'anthropologie*

Au delà de ce qu'est la structure de la famille marocaine, et au-delà de son ancrage culturel, l'anthropologie permet de s'intéresser aux comportements du système dans son ensemble. Sous cet angle, la notion même de famille fait débat, et nombreux sont les anthropologues qui ont délaissé le mot de famille au profit de celui de « kinship » (parentèle en français) rejoignant, en cela, la définition de l'entreprise familiale qui se caractérise par la

domination d'une parentèle émotionnelle (« emotional kinship) (Casrud, 1994). Cette notion de parentèle peut, ainsi, être définie comme « *le réseau de relations biologiques et de liens sociaux modelés comme la parenté généalogique* »<sup>25</sup> (Good, 1996 in Stewart, 2003). La logique de cette parentèle pouvant supplanter dans le cadre du système de l'entreprise familiale la logique du marché.

Dans cette optique, Le Play (1884) est le premier à proposer une approche différentielle des systèmes familiaux tenant compte de leurs logiques comportementales. Il identifie, ainsi, trois systèmes familiaux distincts en Europe, chacun de ces types correspondant à un ensemble de valeurs et pouvant expliquer les logiques politiques en action, dans les différentes régions étudiées, au travers de monographies. Les valeurs retenues pour chaque système familial sont liberté et autorité et inégalité et autorité.

En s'appuyant sur cette analyse, Todd (1983, 1999, 2011) rajoute une dimension et propose une carte mondiale (Figure 17) des systèmes familiaux construite à partir de cinq types de familles qui influencent les comportements des acteurs, le niveau de développement et les évolutions démographiques.

**Figure 17 : Les types familiaux dans le monde (adapté de Todd, 1999, annexe)**



<sup>25</sup> « most anthropologists (take) kinship to be a network of genealogical relationships and social ties modeled on the relations of genealogical parenthood » (Good, 1996, p.312 in Stewart, 2003, p. 384).

Cette typologie utilise, ainsi, quatre dimensions qui combinées les unes aux autres permettent d'identifier et de caractériser les différents systèmes familiaux existant de part le monde<sup>26</sup>.

La première dimension retenue est le degré de liberté (ou d'autorité) existant à l'intérieur de la famille. Les relations entre les parents et les enfants sont déterminées par le degré de liberté autorisé et toléré à l'intérieur du système. Cette dimension peut par exemple être mise en évidence par la possibilité pour les enfants de quitter le foyer familial relativement tôt pour s'installer dans leur propre foyer de manière autonome. « *Ce modèle libéral insiste sur l'indépendance des individus* » (Todd, 1999, p.27). A l'inverse, les enfants, qui se plient au modèle autoritaire de relations familiales, resteront chez leurs parents même une fois mariés.

La seconde dimension est construite sur les relations entre frères et sœurs, en particulier face aux règles de succession. Ces règles peuvent être traditionnellement égalitaires. Dans ce cas, le patrimoine des parents est divisé de manière égalitaire entre les enfants<sup>27</sup>. A l'opposé, un système familial inégalitaire est caractérisé par l'indivisibilité du patrimoine des parents, et dans le cadre d'une succession, celui-ci, est alors transmis à un seul descendant. Mais, au-delà des règles et des principes s'appliquant à la succession patrimoniale, la notion d'égalité recouvre aussi une dimension affective et émotionnelle. En effet, dans un système familial de type égalitaire, « *les sentiments sont également répartis entre tous les enfants par les parents* » (Todd, 1999, p.33). De plus, parents et enfants sont dans ce type de système liés par la coutume et les normes, et « *ne peuvent échapper à une détermination qui paraît naturelle* ».

La troisième dimension, ajoutée aux travaux de Le Play, caractérise la possibilité pour les enfants de chercher (ou trouver) un conjoint à l'extérieur des frontières de la famille étendue. L'endogamie, définie comme étant le fait de se marier à l'intérieur de son groupe tribal, ou à l'inverse l'exogamie, traite finalement de l'existence et de l'importance des règles et des normes en vigueur au sein du système familial quant au choix d'un conjoint à l'intérieur ou à l'extérieur de la famille étendue. Un système familial endogame privilégie les unions entre cousins de premier rang (cousins dits germains) et renforce, ainsi, les relations qui existent entre les frères et sœurs en

---

<sup>26</sup> La question du degré de déterminisme du système familial sur le niveau de développement, la structure de la société dans son ensemble, la démographie ou le système politique, qui fait l'objet d'un débat animé entre spécialistes dépasse largement l'objet de ce travail. De ce fait, nous ne retiendrons de l'approche par les systèmes familiaux que les dimensions de ces systèmes et leurs différentes valeurs en ce sens, qu'elles peuvent, dans une certaine mesure affecter les conditions de réalisation et les enjeux liés au processus de succession des PME familiales.

<sup>27</sup> Et ce, même si certaines catégories d'enfants reçoivent plus que d'autres

leur adjoignant des relations maritales. A l'inverse, l'exogamie ouvre un champ de possible beaucoup plus large s'agissant pour un enfant de choisir son conjoint.

La dernière dimension prise en compte, pour caractériser les différents systèmes familiaux de part le monde, est la nature de la dimension autoritaire au sein de la famille. Sans pour autant se confondre avec les valeurs culturelles de type masculin ou féminin, cette dimension s'attache à identifier si l'autorité est détenue par le père ou par la mère au sein du système familial.

La carte des systèmes familiaux établie par Todd (1999) (Figure 17) met en évidence quatre<sup>28</sup> grands types de familles au vu des valeurs prises par les quatre dimensions présentées précédemment. Ces systèmes familiaux ne sont pas immuables, mais au contraire ils évoluent dans le temps et dans l'espace (Todd, 2011). A partir de ce travail, le Maroc fait partie d'un ensemble plus large (Todd, 1999, p.145) qui regroupe l'ensemble du Monde arabe, la Turquie, l'Iran, l'Afghanistan, le Pakistan, l'Azerbaïdjan, le Turkménistan, l'Ouzbékistan et le Tadjikistan. Cependant, le Maroc, se trouvant à une des extrémités de cette zone, n'adopte que, plus lentement et plus tard que dans la partie centrale de la zone, les évolutions du système familial (Courbage & Todd, 2007).

**Tableau 8 : Caractéristiques des principaux systèmes familiaux (adapté de Todd, 1999)**

Type de système familial	Caractéristiques
Système familial autoritaire	Succession inégalitaire L'héritier marié reste avec ses parents Transmission de normes de comportements absolues Peu d'endogamie
Système familial nucléaire	Succession égalitaire ou non (type nucléaire absolu) Les lignées paternelles et maternelles ont la même valeur L'endogamie est impossible Les enfants mariés ne cohabitent pas avec leurs parents
Système familial communautaire	Les règles de succession établissent l'égalité entre les frères Les fils mariés cohabitent avec leurs parents <i>Exogame</i> : il n'autorise pas le mariage entre les enfants de deux frères et introduit donc dans la famille une anxiété liée à la présence d'un étranger <i>Endogame</i> : il encourage le mariage entre les enfants de deux frères (cousins paternels parallèles) <i>Asymétrique</i> : il interdit le mariage entre enfants de deux frères mais favorise l'union entre les enfants d'un frère et d'une sœur.
Système familial anomique	Les règles de succession sont incertaines Les enfants mariés restent dans les faits avec leurs parents même si c'est théoriquement exclu Les mariages consanguins existent (on parle d'endogamie de voisinage et le tabou de l'inceste n'existe pas réellement)

<sup>28</sup> A ces quatre grands ensembles, s'ajoutent les systèmes familiaux africains caractérisés au premier abord par une grande instabilité du groupe familial et une présence forte de polygamie. Des travaux complémentaires sur les systèmes familiaux africains ont été réalisés mais dépassent le cadre de cette recherche.

S'agissant du Maroc, le système familial dominant est un système communautaire endogame, majoritairement patrilinéaire (Chaulet, 1997 ; Courbage & Todd, 2007) construit autour de relations autoritaires entre les enfants et leurs parents, les pères plus particulièrement, auquel s'ajoute l'autorité de la coutume et des usages. De ce fait, les enfants restent au foyer de leurs parents longtemps après avoir atteint l'âge adulte et même parfois après leur mariage. Quant aux filles non mariées, elles restent, aussi au sein de la cellule familiale, sous l'autorité de leur père d'abord, puis sous l'autorité de leur frère ensuite (Duranton & al., 2007). La transmission des valeurs familiales peut donc s'étaler donc sur une période longue. Dans cette famille communautaire, « *le groupe domestique est tout-puissant* » (Todd, 1999, p. 152) et les relations entre frères et sœurs ont au moins autant d'importance que les relations entre parents et enfants.

D'ailleurs, les règles d'héritage, issues du droit coranique, si elles peuvent être qualifiées d'égalitaires au sens de Todd, répartissent le patrimoine entre de très nombreux ayants-droits appartenant à l'ensemble du groupe familial (horizontalement aux frères et sœurs et verticalement aux parents et aux enfants). Cette répartition ne laisse aucune place au hasard ou à la discrétion des parents puisque le nombre de fractions du patrimoine attribué à chaque ayant-droit est fixé par les textes.

Ce système renforce encore le caractère endogamique du système familial. En effet, les unions entre enfants de frères, donc entre cousins paternels, sont traditionnellement privilégiées et favorisent ainsi le maintien du patrimoine à l'intérieur du groupe familial. « *Ce type d'alliances permet d'ailleurs à la famille communautaire de se refermer sur elle-même* » (Todd, 1999, p.146).

L'ensemble de ces éléments conduit à considérer le système familial marocain comme étant un des plus rigides et anti-individualiste au monde du fait de son organisation (Todd, 1999). En cela, il s'oppose fondamentalement aux systèmes familiaux dominants en Europe occidentale et aux États-Unis. Ceux-ci sont en effet des systèmes familiaux nucléaires, majoritairement, absolus, qui très tôt, libèrent les enfants de l'autorité parentale et rejettent traditionnellement les unions endogames.

## **Conclusion de cette section**

Dans cette section, nous avons pu mettre en évidence l'ensemble des éléments culturels marocains qui vont influencer sur la succession dans les PME marocaines et sur le système familial marocain. Le fonctionnement de ce système familial, enchâssé dans la culture nationale, permet de faire ressortir des caractéristiques fondamentales des familles marocaines qui ne pourront qu'affecter le processus de succession des PME. En effet, celui-ci se déroule au sein d'un système familial donné qu'il pousse à évoluer et à s'adapter aux nouvelles situations.

Ainsi, il sera possible de mieux appréhender les problématiques posées dans le contexte particulier qu'est le Maroc en intégrant l'ensemble de ces paramètres dans l'étude du processus de succession, de ses facilitateurs et de ses facteurs de blocage,.

## Conclusion de la première partie et modèle de recherche

En consacrant cette première partie à l'étude théorique du processus de succession dans les PME familiales marocaines, nous avons pu mettre en évidence, tout à la fois, les caractéristiques particulières de ces entreprises, de plus petite taille et encore au stade de la génération du fondateur, et leurs spécificités organisationnelles. En effet, ces PME familiales se distinguent de leurs homologues non familiales par une inscription dans le long terme et une implication émotionnelle très forte.

Pourtant s'agissant d'entreprises de première génération, en raison d'un contexte historique particulier, elles se trouvent confrontées à une problématique stratégique de grande ampleur, celle du premier passage de témoin, de la génération des fondateurs à celle de leurs enfants. Cette problématique constitue un enjeu national pour le Maroc dont le tissu économique est très largement dominé par ce type d'organisation. Cette succession est un processus qui se déroule au fil du temps et des changements de rôles des deux principales parties prenantes, le fondateur et son successeur. Les facteurs de blocages, identifiés dans la littérature, sont à la fois d'ordre organisationnels, relationnels et émotionnels.

Pour étudier plus en profondeur ce processus et ses blocages, nous sommes amenés à considérer l'entreprise familiale comme un système composé de plusieurs sous-systèmes qui interagissent et qui sont, eux-mêmes, enchâssés dans un système socio-culturel donné, celui du Maroc.

Si les spécificités organisationnelles des entreprises marocaines sont souvent étudiées et identifiées en tenant compte des particularités culturelles du Maroc, le sous-système familial n'est lui que rarement pris en compte. Pourtant s'agissant de la succession au sein des PME familiales il doit être pris en compte afin d'étudier ses éventuelles interactions avec ce processus stratégique. De ce fait, nous avons identifié les caractéristiques culturelles des familles marocaines et nous nous sommes tournés vers une approche anthropologique du système familial qui met en évidence des valeurs de différenciation qui pourront permettre de répondre à notre question de recherche. En effet, cette approche permet d'articuler les dimensions culturelles et systémiques des problématiques de succession qui trouvent leur origine dans le système familial. Elles peuvent, ainsi, aider à comprendre les dynamiques familiales qui impactent significativement le système dans son ensemble (Dyer, 2006).

Cette approche est d'autant plus importante que la plupart des travaux sur la succession dans les entreprises familiales sont inscrits dans des systèmes familiaux diamétralement opposés à celui du Maroc, qui sont des systèmes familiaux essentiellement nucléaires et dans lesquels les

relations entre les parents et les enfants sont fondamentalement différentes. Le fait que le système familial marocain soit considéré comme un des plus rigides et des plus anti-individualistes au monde, affecte nécessairement l'approche managériale et théorique de la problématique de succession dans les PME familiales.

Ce constat nous conduit à poser la question de recherche suivante :

**Comment le système familial marocain, communautaire et endogame, affecte-t-il la succession dans les PME familiales ?**

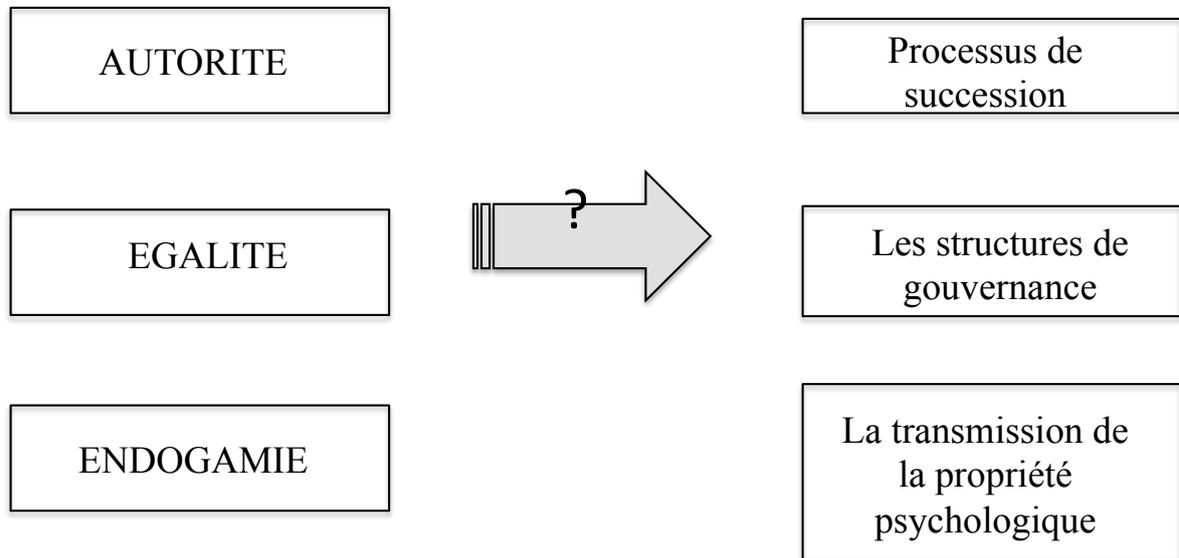
Pour répondre à cette problématique, et au vu des facteurs organisationnels et émotionnels de blocage et/ou de réussite de ce processus, les objectifs de recherche peuvent être détaillés comme suit (Figure 18) :

- Comment le système familial marocain affecte-t-il le déroulement et l'organisation du processus de succession lui-même ?
- Comment les systèmes de gouvernance, qui sont des facilitateurs du processus de succession, sont-ils affectés par les caractéristiques du système familial ?
- Comment la transmission de la propriété psychologique, si forte à la génération des fondateurs, est-elle marquée par le système familial ?

Tout en sachant que pour appréhender les logiques comportementales du système familial marocain, nous retiendrons les trois caractéristiques qui permettent de le distinguer des autres systèmes familiaux, c'est-à-dire son caractère communautaire, et donc, autoritaire dans les relations entre les parents et les enfants, sa dimension égalitaire au vu des règles de succession patrimoniale, et sa dimension endogame qui structure le groupe famille.

Figure 18 : Les questions de recherche

**Les attributs du système  
familial marocain (Todd, 1999)**



*Le processus de succession*

La plupart des travaux consacrés au processus de succession dans les entreprises familiales considèrent que le point de départ de toute succession réussie, est l'accord des deux parties, successeur et transmetteur, quant à l'idée même de la succession (Lambrecht & Lievens, 2008). Pourtant dans un contexte marocain, cet accord préalable ne semble pas avoir de sens, puisque la relation entre les parents et les enfants s'inscrit dans une logique d'autorité et d'allégeance. Le caractère communautaire de la famille marocaine renforce le repli du système complet de l'entreprise familiale sur lui-même, ceci pouvant être aussi accentué par les unions endogames, qui, tout en multipliant les liens horizontaux entre les membres de la famille « protège » le patrimoine familial, tant le capital financier que le capital social, si souvent source d'avantages compétitifs pour les entreprises familiales. De plus, le caractère égalitaire de la transmission du patrimoine et de l'affection des parents entre les enfants, peut contribuer à conserver une certaine harmonie familiale propice à la bonne réalisation de la succession.

Nous pouvons donc formuler les propositions suivantes :

P1a : Le caractère autoritaire du système familial marocain affecte négativement le processus de succession dans les PME familiales

P1b : L'égalité entre les frères et sœurs, égalité établie par les règles en vigueur, peut contribuer à renforcer l'harmonie familiale et à limiter les conflits, et, ainsi, affecter dans un sens ou dans l'autre le déroulement du processus de transmission. Cette égalité affecte, aussi, la transmission de la propriété.

P1c : Les unions endogames, caractéristiques du système familial du Maroc, favorisent la préservation et la transmission du capital socio-émotionnel des PME familiales, mais influent aussi sur la transmission de la propriété.

### *Les structures de gouvernance*

L'existence de structures de gouvernance, que ce soit au niveau du système familial ou du système entreprise, sont supposées faciliter la pérennité des PME familiales, en ce sens, qu'elles permettent de limiter les conflits en équilibrant les objectifs familiaux et non familiaux (Carlock & Ward, 2001). En tant que telles, elles contribuent aussi à préserver le capital socio-émotionnel de l'entreprise et à gérer les frontières de la famille et de l'entreprise, au niveau émotionnel et patrimonial.

L'autorité des parents, et en particulier du père sur ses enfants, impose à l'ensemble du système familial un cadre et parfois des structures de décision, qui ne respectent pas, loin s'en faut, les préceptes d'une bonne gouvernance de l'entreprise ou de la famille. En effet, qu'il s'agisse de la transmission du leadership ou de la gestion des émotions au cours du processus de succession, la figure paternelle domine d'une certaine manière l'ensemble du processus.

L'égalité entre les frères et sœurs, crée, de nouveau, un cadre connu et accepté de tous quant à la répartition du patrimoine affectif et monétaire. Cette caractéristique du système familial marocain peut affecter les structures de gouvernance, au travers de leurs effets et de leur organisation.

Enfin, l'endogamie joue, elle aussi un rôle non négligeable, puisque ce trait du système familial marocain affecte la conception même du groupe familial, ainsi que sa protection à long terme.

De ce fait, nous pouvons formuler les propositions suivantes quant à la mise en œuvre d'un système de gouvernance qui favorise la pérennité à long terme des PME familiales au Maroc, au travers de la succession.

P2a : Le caractère autoritaire du système familial marocain affecte les principaux objectifs des structures de gouvernance (gestion des frontières familiales, transmission du leadership et gestion des émotions).

P2b : L'égalité entre les frères et sœurs est globalement un élément qui facilite, de facto, la gouvernance du système entreprise familiale.

P2c : Le caractère endogamique du système familial marocain peut se substituer à des structures de gouvernance plus formelles pour gérer les frontières familiales et la protection à long terme du capital socio-émotionnel.

### *La transmission de la propriété psychologique*

Transmettre le pouvoir dans les PME familiales est un processus protéiforme qui concerne, en même temps, la transmission de la propriété et la transmission du leadership dans l'ensemble du système. En ce qui concerne la transmission de la propriété, cela relève à la fois de la propriété matérielle sur l'ensemble des actifs familiaux, mais aussi de la propriété psychologique attachée à ces PME de première génération. La propriété psychologique crée en effet une relation positive entre le fondateur-proprétaire et l'entreprise familiale. Il se sent responsable de l'objet qui lui appartient, de ce fait, il cherche à le protéger, il y porte une attention particulière et peut se sacrifier, pour lui, dans une perspective à long terme (Van Dyne & Pierce, 2004). Cette capacité des entreprises familiales à faire des choix stratégiques à long-terme est un avantage compétitif des entreprises familiales (Miller & Le Breton-Miller, 2005). La psychologie de la relation entre l'individu de la génération suivante et le système de l'entreprise familiale est un déterminant de son attachement et de sa motivation personnelle envers le système (Bjönberg & Nicholson, 2012). Ainsi, le « *concept de propriété psychologique peut capturer la nature du lien qui unit la génération des successeurs à l'entreprise familiale* » (Ceja & Tapies, 2011).

Ceci nous amène à interroger les effets du système familial dominant, sur les déterminants de la propriété psychologique dans une perspective de long terme. Ces déterminants sont le contrôle de l'objet dont l'individu est propriétaire, l'intimité vécue avec cet objet et l'investissement de l'individu vis-à-vis de cet objet (Pierce & al., 2001).

P3a : L'autorité au sein du système familial marocain peut affecter les déterminants de la propriété psychologique et leurs facilitateurs dans le cadre de la transmission de la PME familiale d'une génération à l'autre.

P3b : L'égalité entre les frères et sœurs peut faciliter la transmission de la propriété psychologique aux générations des successeurs.

P3c : Le caractère endogamique du système familial marocain peut affecter la transmission de la propriété psychologique aux successeurs des dirigeants de PME familiales marocaines.

Notre deuxième partie aura donc pour objet d'interroger, au vu de l'étude empirique réalisée l'ensemble de ces propositions, et éventuellement d'en préciser la portée, négative ou positive, sur le processus de succession dans son ensemble.

---

**PARTIE EMPIRIQUE ET PROPOSITION DE  
MODÉLISATION**

---

## **CHAPITRE 3 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET MISE EN OEUVRE**

« *La recherche est un type d'investigation méthodique menée afin de résoudre un problème dans le but de comprendre ou de faciliter l'action* » (Guba & Lincoln, 1994). Cette approche de la recherche se distingue de la conception de la recherche dans les sciences de la nature, en ce sens qu'elle n'impose ni objectivité ni utilisation de données empiriques. Elle nécessite, de ce fait, que l'on s'interroge sur le sens que l'on donne aux recherches menées.

Tout travail de recherche vise à produire de la connaissance à partir de la vision du monde qu'en a le chercheur. Mais la valeur scientifique de la connaissance produite dépend de la validité et de la confiance pouvant être placée dans le processus de recherche (Lincoln & Guba, 1985). Cette validité, ou confiance repose, finalement, selon les auteurs, sur quatre grands principes :

- la crédibilité de la démarche ou sa capacité à obtenir la confiance des praticiens et de la communauté scientifique ;
- la transférabilité des résultats qui permet d'étendre le champ d'application de la recherche à d'autres contextes ;
- la fiabilité de la démarche prouvée par la cohérence et la reproductibilité des résultats ;
- et enfin la confirmabilité de la démarche, celle-ci dépendant de la neutralité ou de l'étendue de l'influence des acteurs (et non du chercheur) sur les résultats.

De manière à pouvoir obtenir cette confiance de la communauté scientifique, il est indispensable de détailler autant que possible sa démarche de recherche et les processus de recherche, d'analyse ou de réflexion, qui ont permis de proposer un ensemble de résultats. Mais cet exposé ne peut se limiter à la présentation d'un ensemble de choix méthodologiques, de techniques et de méthodes, il doit, en effet, interroger la position du chercheur vis à vis de son objet de recherche, sa vision du monde et l'approche qu'il retient.

C'est donc l'objectif ambitieux que nous visons dans ce troisième chapitre. Dans une première section, nous positionnerons notre recherche d'un point de vue épistémologique, tout en contribuant à élargir la vision du monde que l'on peut avoir en sciences de gestion. Puis dans une deuxième section, nous présenterons l'ensemble des choix méthodologiques faits et construits pour pouvoir répondre, dans ce cadre, à notre problématique de recherche. Et enfin,

dans une troisième section, nous présenterons les données empiriques issues du terrain marocain, qui nous ont permis de proposer ce travail.

## SECTION 1 : ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE

A quoi sert le questionnement épistémologique ? Doit-on nécessairement dans toute démarche scientifique lier science et philosophie ?

Définir la notion même d'épistémologie, de philosophie des sciences, n'est pas une chose aisée et en s'appuyant sur les travaux de Piaget, Le Moigne (2012) propose une définition, simplifiée, mais qui permet d'intégrer la plupart des autres, en décrivant l'épistémologie comme étant « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Celle-ci permet d'ailleurs de poser les trois questions auxquelles toute démarche de recherche est confrontée :

- Qu'est-ce que la connaissance produite ?
- Comment cette connaissance est-elle élaborée ?
- Quelle est la valeur de cette connaissance ?

Cette approche épistémologique est d'autant plus importante que le travail de recherche s'inscrit dans une perspective pluridisciplinaire. En effet, « *pouvoir sortir des frontières d'une discipline implique une synthèse, et cette synthèse c'est la philosophie* » (Piaget, 1970, p. 261). Pour autant, nous conserverons, dans le cadre de ce travail, un objectif modeste tout en questionnant à la suite de notre analyse théorique, certains des postulats admis en sciences de gestion.

Ainsi dans une première partie nous présenterons le positionnement épistémologique de notre recherche (1.2.), et dans un deuxième temps, nous tenterons de montrer, afin d'ouvrir le cadre habituel de référence en sciences de gestion, que la famille peut être une unité d'analyse pertinente pour l'étude de l'ensemble des organisations (1.2.).

## 1.1. Positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique d'une recherche, ou d'un chercheur vis-à-vis de sa recherche, revient à préciser la vision du monde à partir de laquelle le projet de recherche est conçu et mené (Bertacchini, 2009). « *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable* » (Perret & Séville, in Thiétart, 2007, p. 13). Les sciences de gestion sont parmi les plus jeunes des sciences sociales et probablement en partie pour cette raison, plusieurs visions du monde coexistent au sein de la communauté scientifique (David & al., 2012). Mais, l'existence même de ces visions du monde différentes est source de richesses pour le champ d'étude. Afin de préciser le cadre dans lequel cette recherche a été conçue, nous présenterons dans un premier temps les principaux paradigmes permettant de répondre à la question de la nature de la connaissance produite (1.1.1.), puis nous nous attacherons à discuter les différents modes de production de la connaissance (1.1.2.) pour conclure en précisant notre positionnement.

### 1.1.1. Deux paradigmes épistémologiques principaux coexistent

« *Un paradigme épistémologique est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Avenier & Perret in Gavard-Perret & al., 2008, p. 20). Un paradigme impose des relations logiques fortes entre un certain nombre de notions fondamentales du domaine étudié et, influence de ce fait, toutes les analyses et tous les travaux qui en sont issus (Morin, 1992). Cette dimension permet de répondre à l'interrogation relative à la nature de la connaissance produite. En effet, on doit dans ce cadre, se poser les questions suivantes : qu'est-ce que la connaissance ? Quelles sont sa nature et sa forme ? (Le Moigne, 2012).

Dans les sciences en général, et dans les sciences de gestion en particulier, deux grands paradigmes épistémologiques coexistent et cette multiplicité nécessite que chaque projet de recherche s'inscrive dans une vision ou dans une autre, ou combine ces approches. En effet, la « zone grise de recouvrement » entre les deux approches est plus importante qu'il n'y paraît surtout dès lors que l'on s'intéresse aux méthodes et aux modes d'analyse (Pesqueux, 2010).

### *Le paradigme positiviste*

L'origine du positivisme est généralement attribuée à Auguste Comte pour qui le mot « *positif désigne le réel* » (Comte, 1844 in Bertacchini, 2009, p. 33). Dans cette approche, le réel existe de manière objective et indépendamment du regard ou du travail que peut porter le chercheur sur cet objet, on peut, ici, parler de « *réalité existentielle* » (Le Moigne, 2012). Chaque objet a une essence propre que le chercheur pourra découvrir, décrypter et analyser de manière neutre, en restant toujours extérieur à l'objet étudié (Thiétart, 2007). Fortement influencé par le paradigme scientifique des sciences naturelles, dans un paradigme positiviste, le chercheur va pouvoir découvrir et comprendre les lois générales qui régissent le monde. On considère, en effet, ici, qu'il existe un certain déterminisme naturel, et que les relations de causalité peuvent être décryptées et généralisées à partir des travaux de recherche construits sur l'observation et le raisonnement.

### *Les paradigmes constructivistes et/ou interprétativistes*

Ces visions du monde se sont construites à partir de la fin des années 80 en opposition au paradigme positiviste dominant jusque là, et, parce que, dans certains domaines des sciences sociales, le réel est modifié en permanence au fur et à mesure des interactions répétées entre le chercheur et l'objet de sa recherche (Guba & Lincoln, 1989 ; Glasersfeld, 1988).

Dans cette approche, le réel n'a pas d'essence propre puisqu'il ne peut pas être atteint sans faire appel à nos expériences et à notre représentation du monde (Thiétart, 2007). La réalité de ce fait n'existe qu'au travers de l'esprit de celui qui l'observe ou qui l'expérimente. Le postulat essentiel du paradigme positiviste, qui veut que le chercheur soit indépendant de l'objet de sa recherche, n'a donc ici plus de sens, et la connaissance produite est le fruit du processus d'investigation. Il s'agit, alors, de concevoir un monde dans lequel rien n'est déterminé, mais où tout est construit au fur et à mesure par les interprétations des acteurs qui poursuivent des objectifs particuliers.

Ces deux paradigmes peuvent être synthétisés comme suit :

Tableau 9 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite (Thiétart, 2007, p. 21)

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien entre le sujet et l'objet	Vision du monde social
<b>Positivisme</b>	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
<b>Constructivisme et/ou Interprétativisme</b>	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Ce paradigme constructiviste et/ou interprétativiste est défendu par ceux qui se réfèrent au paradigme scientifique des sciences de l'artificiel conçu à l'origine par Simon (1981) et qui considère que le monde dans lequel nous évoluons, est artificiel car partiellement façonné par l'homme (par opposition aux lois de la Nature). Les phénomènes étudiés dans ce monde sont alors non, pas déterminés, mais contingents à leur environnement et orientés par leurs buts propres (Avenier & Schmitt, 2008).

Cette approche constructiviste, dans toutes ses sensibilités, est aujourd'hui privilégiée dans le domaine des sciences de gestion, puisqu'elle permet, au travers des mécanismes de co-construction de la réalité entre chercheurs et acteurs des organisations, d'approcher, de comprendre, de décrypter une forme de réalité, et de construire des outils pertinents (David, 1999). En ce sens, elle permet de répondre aux trois dimensions de la production de connaissance en sciences de gestion telles que présentées par Marchesnay (in Pesqueux, 2010) : décrire, expliquer et prescrire.

A partir de cette vision du monde, et de l'interaction, conçue dès le départ dans notre questionnement de recherche, entre le chercheur et les acteurs des organisations concernées, nous pouvons maintenant nous interroger sur le mode de raisonnement requis pour répondre à la problématique et produire une connaissance scientifique.

### *1.1.2. Le mode de production de la connaissance*

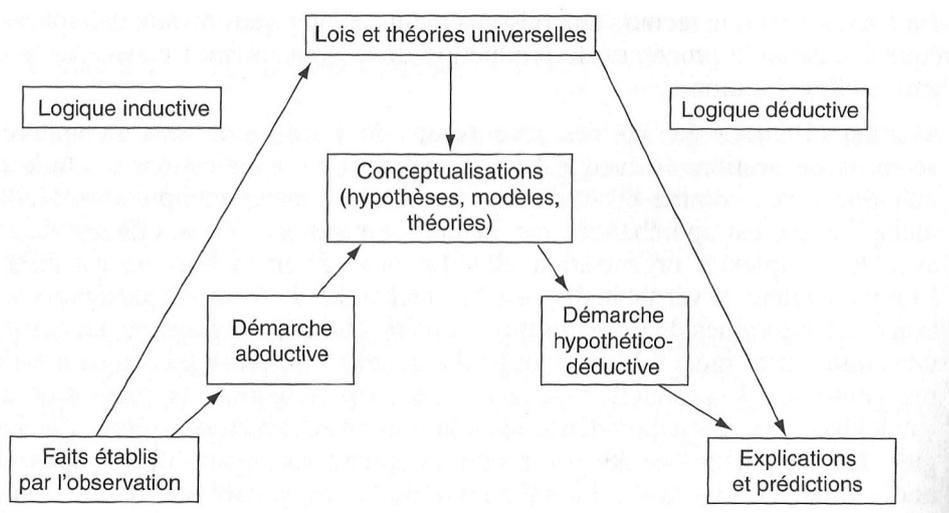
Au-delà de la question méthodologique qui traite des méthodes d'accès aux données empiriques, et fera l'objet de la deuxième section de ce chapitre, la question qui se pose ici est celle du mode de raisonnement sur lequel le projet de recherche est pour permettre de proposer un ensemble d'éléments qui pourront expliquer la réalité pour mieux agir.

Dans un travail s'appuyant sur la littérature consacrée à une méthode de calculs de coûts, Lukka & Granlund (2002) mettent en évidence l'existence de trois modes de recherche ayant chacun des objectifs différents en termes de mode de production de connaissance. Le premier est la « consulting research » qui, en s'appuyant sur des travaux de consultants et de praticiens, mais pas uniquement, permet de proposer des réponses principalement orientées vers la pratique et l'action et ayant une dominante prescriptive. Le deuxième type de recherche que ces auteurs identifient, est la « basic research » qui analyse des faits ou des événements a posteriori. Le dernier mode de recherche est celui qu'ils appellent « critical research » et qui vise à comprendre des phénomènes en insistant sur la pertinence pour l'action des propositions élaborées.

Ce dernier mode de recherche fait nécessairement appel à une approche multi- voire transdisciplinaire et implique que les propositions ou les résultats de la recherche soient nécessairement ancrés dans un contexte particulier.

D'une manière générale, il existe, en sciences, plusieurs modes de raisonnement qui peuvent être utilisés séparément ou au contraire combinés les uns aux autres. En sélectionnant un mode de raisonnement ou un autre, le chercheur commence à imaginer des réponses possibles à la problématique qu'il a posée. Les différents modes de raisonnement et de production de connaissance scientifique peuvent être schématisés comme suit.

**Figure 19 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (adapté de Chalmers, 1987, p. 28, in Thiétart, 2007)**



La première de ces logiques est celle de la *logique déductive* privilégiée dans les sciences de la Nature. Elle s'appuie sur une démarche généralement hypothético-déductive, conforme à la logique formelle. A partir des théories existantes, on construit un ensemble d'hypothèses que les données empiriques pourront infirmer ou confirmer pour établir une forme de loi décrivant une réalité donnée. A la suite du rationalisme de Descartes, par exemple, on part, ici, du domaine de l'abstrait pour aller en raisonnant vers des conclusions particulières.

Le deuxième mode de raisonnement possible est celui de *l'induction*, qui dans sa logique part du particulier pour aboutir à une généralisation. Le chercheur constate, dans ce cas, sur un certain nombre d'observations, l'existence d'une relation, qu'il peut alors généraliser pour toutes les observations à venir.

Enfin, le troisième mode de raisonnement est celui de *l'abduction*. Si dans son sens médical, ce mot fait référence à l'écartement d'un membre vers l'extérieur du corps<sup>29</sup>, il est, en sciences sociales considéré comme étant un ensemble de moyens qui conduisent à la création de quelque chose de nouveau. Ici, à partir d'observations de phénomènes complexes, le processus de recherche va conduire à proposer des hypothèses ou des modèles nouveaux permettant d'expliquer ou de comprendre le phénomène étudié. Ce mode de raisonnement, seul, ne peut conduire à l'élaboration d'une loi générale, les propositions faites à l'issue de ce raisonnement devant être, par la suite, corroborées par des tests. Dans ce cas, le raisonnement n'est pas linéaire, mais il permet « *d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* » (Koenig, 1997, p. 3 in Charreire & Durieux, 2007, p. 62).

Au vu de l'ensemble de ces éléments, nous positionnons notre recherche dans un cadre constructiviste, qui va nous permettre, en raisonnant à partir des conceptions des acteurs et en suivant une logique abductive, de proposer un modèle visant à une meilleure compréhension du processus de succession dans les PME marocaines. Ces propositions permettront, aussi, aux acteurs et à ceux qui les accompagnent d'accroître dans ce contexte particulier l'efficacité de leurs actions.

Ce type de démarche permet de construire un modèle qui soit une interprétation plausible (Bertaux, 2010, p.31) d'un phénomène qui est nécessairement lié à la sensibilité du chercheur. C'est dans la comparaison des interprétations construites à partir de terrains de recherche variés que la connaissance peut effectivement progresser. Et, si ceci est un premier travail de proposition d'un modèle, intégrant les dimensions d'un système familial aux conditions de

---

<sup>29</sup> Source Petit Larousse

réalisation et à la réussite du processus de succession dans les entreprises familiales, il ne pourra qu'être amélioré, confirmé ou infirmé, lorsque de nouveaux terrains, dans des contextes sensiblement différents auront pu être explorés.

## 1.2. Questionnement épistémologique : la famille comme clé d'analyse des sciences de gestion

Dans un véritable questionnement épistémologique, et pour que naisse un fait scientifique nouveau, il est important de questionner de manière rétroactive « *l'ensemble des concepts, méthodes ou principes utilisés jusque là, de manière à considérer leur valeur épistémologique* » (Piaget, 1967). Dans un écrit récent, Le Moigne (2013) insiste sur l'importance d'une approche épistémologique transdisciplinaire qui puisse effectivement embrasser le plus grand nombre de facettes possible de la réalité étudiée, tout en rappelant que l'accent devrait être placé, aujourd'hui, sur ce qu'il appelle des « *connaissances-processus qui peuvent servir à faire pour comprendre et à comprendre pour faire* ».

Ce qui distingue l'objet des sciences de gestion, qu'est l'entreprise, des autres formes d'objet d'étude et d'action collective, tels que la famille ou l'Etat, c'est que dans les entreprises l'action collective n'est pas conçue comme étant « éternelle », elle peut se modifier, s'infléchir et s'inventer de nouvelles formes (David & al., 2012). Pourtant dans les entreprises familiales marocaines, l'imbrication entre la famille et l'entreprise est tellement forte, et se situe à tant de niveaux, que cette part « *d'éternité ou d'immutabilité* » peut parfois être perçue par les acteurs.

De plus, en nous intéressant à la question de la succession dans les entreprises familiales, nous abordons une problématique complexe qui implique des « *êtres singuliers dans leurs contextes et dans leur temps* » (Morin, 1992, p.77). Pour poursuivre le raisonnement de cet auteur qui fait référence aux grands romans de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, chacun des individus est partie prenante de ce processus, et, est la synthèse d'un grand nombre de facteurs d'influence.

Ainsi, alors que dans le champ des entreprises familiales, on s'intéresse, de plus en plus aux dimensions émotionnelles et socio-émotionnelles qui constituent un des piliers de différenciation comportementale par rapport aux entreprises non-familiales, on peut s'interroger sur la pertinence de conserver, comme clé d'analyse des comportements au sein des organisations, l'individu isolé. En effet, le système familial ne pourrait-il pas être une approche plus pertinente de ce qui conduit un acteur à agir au sein d'une organisation ? Cette situation nous amène, alors, à remettre en question un des paradigmes essentiels des sciences de gestion concernant le comportement des acteurs.

Pourtant, l'influence des recherches consacrées aux entreprises familiales n'a encore qu'un très faible impact sur les recherches en sciences de gestion en général (Hoy, 2003). A ce stade, seul le champ de l'entrepreneuriat semble être un terrain intéressant pour reprendre certaines des théories proposées dans le champ des entreprises familiales. Ainsi, en s'intéressant à une création

d'entreprise, Steier (2007) insiste sur l'importance des interactions existant entre la famille et l'entreprise nouvellement créée. Des travaux similaires ont pu être réalisés dans le cadre de l'étude d'entrepreneurs « ethniques » (Dyer & Ross, 1997).

Nous allons tenter, donc, tenter ci-après, de montrer qu'une approche par les systèmes familiaux pourrait, au-delà des dimensions culturelles traditionnellement mobilisées, permettre de mieux appréhender les problématiques auxquelles sont confrontées les organisations au sens large.

Le concept de diversité au sein des organisations est de plus en plus mobilisé en sciences de gestion, et, d'un point de vue ethnographique, cette notion fait référence à deux problématiques principales : quel est le rapport à l'autre de chacun des acteurs de l'organisation ? Comment vivre ensemble ? (Chanlat, 2010). Si, à l'instar de certains auteurs, on considère qu'en s'intéressant aux organisations, les sciences de gestion travaillent sur l'action collective (David & al., 2012) alors, les phénomènes économiques et sociaux sont nécessairement entremêlés.

Les dimensions sociales, culturelles, ou religieuses, par exemple, sont fréquemment évoquées pour expliquer les fondements de l'action ou des stratégies des organisations. Ainsi par exemple, dans un travail réalisé sur un petit nombre d'entreprises localisées à divers points du globe, Gibson et Zellmer-Bruhn (2001) ont pu montrer que, la notion même de travail d'équipe était perçue de manière très différente selon les emplacements géographiques. Ces perceptions diverses affectent, alors, le comportement des acteurs au sein des organisations, et à terme l'efficacité même de ces organisations.

Pourtant, les dimensions culturelles ne suffisent probablement pas à expliquer les comportements des agents au sein des organisations. Ainsi, comme l'expose un dirigeant d'entreprise chinoise, « *en Chine, il est impossible que les entreprises privées ne soient pas familiales, mais il ne faut pas qu'elles soient trop familiales* » (Guiheux, 2005). A partir de ce parcours d'entrepreneur, les dimensions du système familial ne peuvent être ignorées dans la construction d'une nouvelle classe d'entreprises privées en Chine. Nous avons exposé, d'une certaine manière, cette proposition dans le cadre du premier chapitre de ce travail, mais nous pourrions interroger à nouveau les dimensions des systèmes familiaux afin de les confronter aux différentes pratiques managériales des organisations au sens large.

Ainsi, pour ne citer, à ce stade, qu'un exemple, la dimension autoritaire ou non du système familial dont est issu un individu, et dans lequel il s'est construit et socialisé, peut affecter durablement et significativement sa propension à accepter l'autorité au sein d'une organisation ou, au contraire, à sa capacité à s'y mouvoir si elle lui offre plus de degrés de liberté et d'autonomie.

Il serait donc possible, d'envisager, d'intégrer les différentes dimensions des systèmes familiaux et de leur évolution à l'ensemble des travaux de recherche menés en sciences de gestion, et, ce, au travers de deux dimensions. Nous pourrions, tout d'abord, intégrer à l'analyse des comportements individuels, tels que les prises de décision, l'exercice ou l'acceptation du pouvoir, la gestion des conflits ou des changements, les paramètres du système familial dominant. Puis, nous pourrions tenir compte de l'éventuelle répétition de ces paramètres au sein du groupe social que constitue l'entreprise. D'une manière générale, les paramètres des systèmes familiaux pourront déterminer les modalités des actions collectives qui sont le cœur des organisations étudiées. En effet, en cette période d'incertitude et de remise en cause d'une certaine forme de capitalisme, les organisations pourraient souhaiter s'inscrire dans une dimension temporelle, longue, voire quasi-éternelle, qui les conduirait à se comporter en tant que groupe social comme une famille. Dans cette « quasi-famille », les dimensions du système familial pourraient, ainsi, se reproduire et fournir, alors, un éclairage différent sur les comportements et les dynamiques des acteurs.

### **Conclusion de section**

Nous avons pu au travers de cette première section du chapitre consacré à l'étude empirique, préciser notre positionnement épistémologique qui permet, par la suite, d'asseoir nos choix méthodologiques.

Si le positionnement de ce travail s'inscrit dans une vision qui considère que les sciences de gestion relèvent bel et bien des sciences de l'artificiel, et que, de ce fait, les phénomènes artificiels sont contingents à leur environnement et orientés par leurs buts propres, notre démarche épistémologique est à visée constructiviste. En effet, pour comprendre et appréhender la complexité du processus de succession au sein des PME familiales marocaines, nous devons nous inscrire dans une démarche de construction et de synthèse (Avenier & Schmitt, 2008).

A l'issue de ce positionnement, nous avons souhaité aborder, en creux, l'importance que pourrait avoir le système familial dans l'ensemble des domaines de recherches s'intéressant aux organisations et dans les sciences de gestion, en particulier. En partant du principe qu'il s'agit d'étudier l'action collective dans toute sa complexité, alors, les dimensions du système familial ne peuvent être ignorées.

Cependant, pour rester centré sur la problématique que nous avons posée, et répondre aux hypothèses avancées, nous allons pouvoir à présent, dans ce cadre épistémologique constructiviste, présenter nos choix méthodologiques.

## **SECTION 2 : MISE EN ŒUVRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

L'objectif de cette section est de répondre aux différentes interrogations soulevées en relation avec notre problématique de recherche et notre posture épistémologique. Par exemple, faut-il privilégier une approche qualitative ou quantitative ? Pour l'approche choisie, quelle est la méthode qui permet le mieux de répondre à notre questionnement ? Comment ensuite, construire, un échantillon ?

Notre problématique de recherche interroge les relations existantes entre le système familial dominant et le processus de succession des PME dans le contexte marocain. Cette problématique est comme nous l'avons vu précédemment un élément stratégique de la vie des entreprises familiales puisqu'il en conditionne la pérennité. Mais, il est aussi un enjeu stratégique de la vie économique du Royaume du Maroc puisqu'il contribue à la croissance et au maintien de l'économie nationale. La compréhension en profondeur d'un processus stratégique tel que celui-ci peut être plus facilement approchée par des méthodologies de recherche qualitative (Thiétart, 2007). De plus, ce travail s'intéressant à la famille et au fonctionnement du système familial, ces méthodes fréquemment retenues en anthropologie sociale dans les études sur les familles, semblent particulièrement bien adaptées (Miles & Huberman, 2003). En effet, elles s'inscrivent dans un paradigme qui considère que la réalité est construite par l'action humaine et qui reconnaît la subjectivité comme un élément central de la vie des acteurs (Mukamurera & al., 2006). Et d'une manière générale, elles permettent la compréhension, en profondeur, d'un phénomène, en tenant compte des éléments de contexte et des conditions de réalisation. Une comparaison des approches qualitatives et quantitatives peut être résumée comme dans le tableau ci-dessous (Tableau 10) et renforce bel et bien notre choix méthodologique qui est en ligne avec la posture épistémologique de ce travail.

**Tableau 10 : Comparaison des approches qualitatives et quantitatives d'une problématique de recherche (adapté de Hlady-Rispal, 2002)**

Approche quantitative	Approche qualitative
L'objectif est d'expliquer un phénomène	L'objectif est de comprendre un phénomène
La priorité est donnée à la vérification d'une théorie	Une logique de découverte d'une théorie sous-tend l'ensemble du travail
L'utilisation de grands échantillons permet la généralisation des résultats observés	Approche idiosyncratique dans laquelle le chercheur vise à comprendre l'objet étudié dans son contexte en individualisant le phénomène.
On cherche les relations causales et les explications	On cherche à comprendre « pourquoi ? » et « pour quoi ? »
Le chercheur est objectif, indépendant de l'objet qu'il étudie. Le « monde » étudié est une réalité extérieure à soi.	Le « monde » est un construit social et le chercheur est en prise avec l'objet étudié.
La problématique est divisée en questions pouvant être expliquées.	Le phénomène est appréhendé dans sa globalité.

Les caractéristiques de ces deux approches sont souvent assimilées à une posture épistémologique donnée. Ainsi, les postures positivistes feraient plutôt appel à des approches quantitatives, alors que les postures interprétativistes et constructivistes privilégieraient les méthodes qualitatives. Cette affirmation qui correspond bel et bien à une réalité, n'a pourtant pas force de loi, et certains, ont ainsi montré que les travaux initiaux de Hofstede sur les différences culturelles (cf. ci-dessus) se sont appuyés sur une méthode quantitative pour comprendre des comportements des acteurs dans les différentes filiales du monde (Bryman, 2012 in Bensallem, 2013).

#### *Quelles sont les grandes caractéristiques des recherches qualitatives ?*

Il existe une grande variété de recherches qualitatives qui dépendent autant de la discipline et de la posture de recherche, que des stratégies d'accès au terrain ou que des enseignements qui peuvent être tirés de ce travail. Pourtant, certaines caractéristiques des recherches qualitatives sont récurrentes (Miles & Huberman, 2003, p. 21) et peuvent être reliées à notre processus de recherche et à notre problématique.

<b>Caractéristiques récurrentes des recherches qualitatives</b>	<b>Notre projet de recherche</b>
Contact prolongé avec une situation de vie qui reflète la vie d'individus, de groupes...au quotidien	La succession intra familiale
Le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension holiste du contexte de l'étude	Notre objectif est de comprendre l'évolution du système entreprise familiale en s'intéressant aux caractéristiques du sous-système famille
Le chercheur essaie de capter des données de l'intérieur	Le successeur et sa perception des problématiques liées à la succession sont au centre de la recherche
Peu d'instrumentation standardisée au départ	Le chercheur est l'outil principal de l'étude
Analyse réalisée à partir de « mots »	La compréhension des interactions et des processus au sein et à l'intersection des sous-systèmes n'est possible qu'au travers de verbatim.

D'une manière générale, préférer une méthode de recherche qualitative à une approche quantitative à laquelle elle est généralement opposée, consiste à privilégier la production et l'analyse de données descriptives qui rendent compte du comportement des objets et phénomènes étudiés en milieu naturel (Taylor & Bogdan, 1984). Elle ne se conçoit pas sans contacts personnels entre le chercheur et l'objet de sa recherche, et s'inscrit dans une logique dite de proximité (Paillé, 2007).

Une recherche est dite qualitative à deux titres (Paillé & Muchielli, 2012):

- parce que les instruments et les méthodes utilisés sont conçus pour recueillir des données qualitatives (entretiens audio, vidéo, films, etc.)
- parce que les données sont analysées de manière qualitative afin d'en extraire, non pas les statistiques, mais le sens.

Dans le cadre de ce travail de recherche, et s'agissant de proposer un modèle permettant une meilleure compréhension des dynamiques en jeu au cours du processus de succession d'une génération à l'autre, seule une démarche qualitative pouvait, ainsi, nous permettre d'approcher les questionnements de la problématique.

Dans cette section, nous nous attacherons donc à présenter les choix méthodologiques que nous avons faits dans le cadre de ce projet, et plus particulièrement l'apport des récits de vie, encore peu utilisés en sciences de gestion. Puis, dans un deuxième temps, nous décrirons la mise en œuvre effective de notre méthodologie.

## 2.1. Choix méthodologiques

Comme cela a été préalablement affirmé, la problématique de la succession dans les entreprises familiales est un sujet qui ne peut pas être traité autrement qu'au travers d'études de cas ou de petits échantillons de données qualitatives (Heck & al., 2008). Les études de cas, uniques ou multiples permettent, en effet, de collecter des données qui mettent, chacune, l'accent sur un cas spécifique dans un contexte donné, et, qui permettent ainsi de comprendre les questions latentes et sous-jacentes (Miles & Huberman, 2003) qui sont essentielles dans notre posture épistémologique. D'une manière générale, les études de cas sont utilisées, chaque fois que le chercheur, quel que soit son domaine d'intervention, « *a le désir de comprendre un phénomène social complexe* » (Yin, 2009, p. 4).

Dans un premier temps, nous présenterons les caractéristiques des études de cas utilisées dans les projets de recherche en sciences sociales, puis, nous nous concentrerons sur une forme particulière d'étude de cas, le récit de vie.

### 2.1.1. Les études de cas

De manière générale, « *on peut définir un cas comme étant un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité* » (Miles & Huberman, 2003, p. 31). Bien que les études de cas soient une des instrumentations de recherche privilégiée en sciences de gestion, elles recouvrent, en fait, une réalité multiple et incluent, aussi bien des études de cas pédagogiques (avec un objectif de transmission de savoir), des études de cas journalistiques (relatant des problématiques d'entreprises), des études de cas cliniques (correspondant à la démarche diagnostic clinique et recommandations) et des études de cas de recherche (Coutelle, 2005). C'est en cela que leur définition doit être précisée dans le cadre d'un projet de recherche.

Ainsi, dans cette optique, « *l'essence des études de cas, est qu'elles essaient d'éclairer une décision ou un ensemble de décisions : pourquoi ont-elles été prises ? Comment ont-elles été mises en œuvre ? Et avec quel résultat ?* » (Schramm, 1971 in Yin, 2009, p. 17). Elles permettent tout d'abord d'étudier un phénomène dans son contexte, et en particulier lorsque la frontière entre le phénomène étudié et son environnement contextuel ne sont pas clairement délimités. D'un point de vue technique, il s'agit de situations dans lesquelles les points d'intérêts pour le chercheur seront nombreux et le conduisent à s'appuyer sur un faisceau d'évidences, et pour lesquels la collecte de données et leur analyse sont guidés par le cadre théorique établi (Yin, 2003).

D'une manière générale, et en s'appuyant sur le travail de Hlady Rispal (2002), les études de cas sont caractéristiques parce qu'elles permettent de comprendre une situation contextualisée,

parce que c'est l'analyse des processus eux-mêmes, qui est déterminante dans le projet de recherche, et enfin, parce que la description approfondie des situations et la multiplicité des données peut permettre d'observer des récurrences et des éléments caractéristiques de la situation étudiée. Elles sont idéales pour répondre à des questions de type « Pourquoi ? » ou « Comment ? » (Yin, 2003) ce qui correspond effectivement au questionnement initial de notre problématique.

Pourtant la validité de cette méthode dans le cadre de ce projet nécessite que l'on se pose la question suivante : *qu'est-ce qui dans les résultats attendus (ou obtenus) n'aurait pas pu être obtenu en utilisant une autre méthodologie ?*

Le projet initial interrogeait, d'une manière générale, le processus de succession au sein des entreprises marocaines avec un regard particulier porté sur le successeur en place. C'est au travers des entretiens réalisés et des diverses analyses, que l'importance du système familial sur le processus de succession a pu être mise en évidence, entraînant, ainsi, une deuxième phase d'analyse des données tenant compte des paramètres du système familial identifié dans l'environnement culturel marocain.

S'agissant d'un lien qui a émergé du terrain de recherche, seules des études de cas, centrées sur les récits des personnes interrogées, et, tenant compte du contexte dans lequel se déroule la transmission du pouvoir au sein de la PME, pouvaient permettre de mettre à jour ce lien potentiel. A l'instar des stratégies de recherche de théories enracinées, c'est l'émergence de nouveaux liens et de nouvelles thématiques qui sont, dans ce cas, privilégiés. Cette approche s'est d'ailleurs traduite, comme nous le verrons dans la partie consacrée à l'analyse des données, par deux « couches » d'analyse de données à partir des mêmes études de cas.

Si les études de cas semblaient être effectivement la meilleure approche pour répondre à notre problématique de recherche, la question suivante était celle des limites du cas. En effet, *qu'est-ce qui dans la situation étudiée constitue effectivement un cas ?*

Notre choix s'est alors porté sur l'étude des successeurs, et ce, quel que soit le stade atteint par le processus de succession. L'objectif était en effet de véritablement comprendre les blocages auxquels ils étaient confrontés et les processus mis en place pour y répondre. En effet, de nombreux travaux se sont concentrés sur le transmetteur, sur le processus de succession lui-même et sur les résultats de l'entreprise à l'issue de la transmission, mais il y a finalement peu de travaux qui s'intéressent à la manière dont le successeur « vit » la transmission de l'entreprise. C'est cette approche qui nous conduit à privilégier une forme particulière d'études de cas qui est le récit de vie.

### 2.1.2. *Le récit de vie des successeurs : une forme d'étude de cas*

En sciences sociales et en particulier en ethnographie et en sociologie, le récit de vie est particulièrement utilisé par les chercheurs car il permet d'étudier l'action d'un individu ou d'un groupe d'individus dans la durée. « *Le récit de vie, en tant que témoignage rétrospectif sur l'expérience vécue et sur la micro-histoire, apporte, entre autres, la réintroduction de la dimension temporelle (...) dans la pratique* » (Bertaux, 2010, p. 22). Pourtant, en sciences de gestion, cette méthode de collecte des données reste une démarche originale (Sanséau, 2005). En effet, comme toutes les méthodes d'accès au réel, elle correspond à une volonté particulière du chercheur d'accéder à une certaine réalité compte tenu de la problématique à laquelle il est confronté.

Comme les études de cas en général, le récit de vie est particulièrement bien adapté à la compréhension du mode de fonctionnement de certains phénomènes et permet de les décrire en profondeur (Geertz, 1973). Mais ce qui distingue fondamentalement les études de cas traditionnellement utilisées en sciences de gestion, des récits de vie, c'est l'importance accordée à l'histoire des sujets d'étude. A l'instar des pionniers de l'Ecole de Chicago, qui envoyaient les étudiants de sociologie collecter les autobiographies des populations étudiées sur le terrain avant même de commencer à apprendre à analyser la société (Sanséau, 2005), une attention particulière est accordée aux éléments autobiographiques, même partiels, fournis par les personnes interrogées.

Ces récits de vie sont particulièrement bien adaptés aux recherches consacrées à des catégories de situation, c'est-à-dire à l'étude de situations vécues par des individus ou des groupes d'individus et à propos desquelles, l'objet de la recherche est de comprendre le pourquoi et le comment d'une telle situation, ainsi que la manière dont l'individu étudié gère cette situation (Sanséau, 2005).

Il ne s'agit pas à proprement parler de biographies, mais compte tenu des différentes étapes d'un processus de succession au sein d'une entreprise familiale, et en particulier des phases d'initiation et d'intégration, il était essentiel que le répondant puisse inscrire son récit dans le contexte de l'histoire de sa vie, de celle de sa famille et de son comportement. « *Chaque fois qu'un sujet raconte à quelqu'un d'autre un épisode de son expérience de vie* », il y a récit de vie (Bertaux, 2010, p. 35). En racontant leur histoire, les successeurs des PME familiales marocaines donnent vie à leur récit, décrivent les différents protagonistes (leurs parents, frères et sœurs, collaborateurs, etc.) en reliant les personnes et les événements. C'est d'ailleurs cette caractéristique « narrative » du récit de vie qui le distingue des autres formes de discours, et, qui est, aussi, à l'origine de sa principale critique, l'objectivité de l'histoire qui est racontée.

### *La question de l'objectivité du récit de vie*

Par nature un récit de vie est subjectif, puisqu'il constitue la reconstruction a posteriori d'une série d'actions et en analyse les déclencheurs et les conséquences. Pour autant, il n'en demeure pas moins un outil de collecte de données valide qui permet d'analyser l'enchaînement des évènements et des processus, et, en particulier, des interactions entre les individus qui conduisent à une situation donnée et qui décrivent les pratiques d'un ensemble d'individus dans un contexte donné. Au cours de cette reconstruction, le narrateur « refait » l'histoire et relate les évènements et les liens entre eux, en fonction de l'importance qu'il leur a lui-même accordé, de sa perception et des schémas mentaux (Bertaux, 2010). Mais au-delà de la perception d'un individu, en collectant des données au moyen de récits de vie, l'objectif est de trouver des récurrences et des schémas qui ne dépendent plus de la seule perception d'un individu donné. « C'est la mise en rapport d'un ensemble de témoignages qui permet d'isoler un noyau commun aux expériences » (Bertaux, 2010), et ce dénominateur commun se retrouve généralement plus au niveau des processus et des enchaînements logiques qu'au niveau des perceptions.

Dans certaines circonstances, on a même pu montrer que les récits de vie en face en face fournissaient des informations plus complètes et plus pertinentes que les enquêtes traditionnelles par questionnaire (Battagliola & al., 1991 ; 1993 in Bertaux, 2010). Une des raisons mise en avant dans le cadre de cette étude (consacrée aux trajectoires professionnelles et familiales), et qui nous semble particulièrement intéressante au vu de notre sujet de recherches, est que le questionnaire, individuel par nature, ne permet pas de tenir compte de l'ensemble des interactions agissant au niveau du couple, et donc de la famille au sens large. Seul un entretien approfondi a pu, dans ce cas, expliquer les raisons, motivations et solutions trouvées à une situation de crise.

Ainsi, l'étude du processus de succession au sein des PME familiales marocaines nécessitait une approche en profondeur de la situation vécue par les parties prenantes. Ces récits, nécessairement incomplets, « *recèlent cependant d'un ensemble d'informations factuelles exactes et de descriptions fiables* » (Bertaux, 2010, p. 25) à partir desquelles le chercheur peut travailler.

La démarche méthodologique qui correspond au mieux à notre questionnement de recherche et à notre posture épistémologique est donc une démarche qualitative qui s'appuie sur le recueil et l'analyse de récits de vie de successeurs dans des PME familiales marocaines. Nous allons maintenant, dans un deuxième temps, rendre compte de la manière dont cette stratégie de recherche a pu être mise en œuvre.

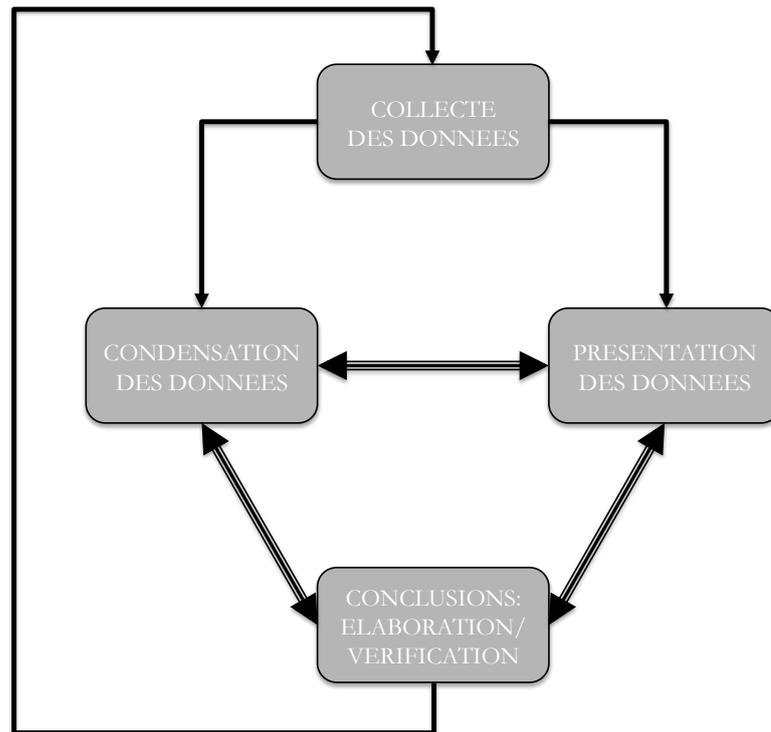
## 2.2. Mise en œuvre

Mettre en œuvre la méthodologie retenue, revient à traduire celle-ci sur le terrain par un ensemble de décisions pratiques permettant de collecter et d'analyser les données nécessaires. D'une manière générale, la mise en œuvre d'une méthodologie de recherche qualitative se construit en quatre étapes non consécutives (Figure 20) et en permanente interaction les unes avec les autres.

La première étape permet de collecter les données. Dans le cadre de la construction progressive d'un échantillon, cette collecte des données se fera en parallèle des temps d'analyse de données, puisque au fur et à mesure de nouveaux récits de vie seront ajoutés aux premiers. La deuxième étape est une phase de condensation des données qui va permettre au chercheur de rendre le matériel collecté utilisable dans le cadre d'un projet de recherche. Cette étape fait par essence partie de l'analyse puisqu'elle reflète déjà les choix du chercheur (Miles & Huberman, 2003). La troisième phase est consacrée à la présentation analytique des données, et enfin dans la dernière étape, nous pourrions élaborer et vérifier des conclusions.

Nous présenterons ainsi notre méthodologie en trois temps. Nous commencerons par rendre compte de la manière dont les cas ont été sélectionnés, puis nous exposerons le déroulement des entretiens pour enfin nous attacher à présenter la phase d'analyse des données qui nous a permis de construire la discussion et de construire nos propositions.

Figure 20 : Modèle interactif d'analyse des données (Miles & Huberman, 2003, p. 31)



### 2.2.1. La sélection des cas : comment construire « l'échantillon<sup>30</sup> » ?

Une des questions déterminante à laquelle les chercheurs sont confrontés dans les projets nécessitant une approche par études de cas est le choix des cas étudiés. Toute la démarche méthodologique repose, en effet, sur la transparence du processus scientifique et sur son opposabilité par l'ensemble de la communauté scientifique pour en confirmer la validité et l'intérêt pour la discipline et les acteurs concernés.

Mais chaque projet construit sur des études de cas permettant d'observer et de comprendre un phénomène offre au chercheur des possibilités de reprendre ses observations et ses analyses sur un plus grand nombre de cas et, ce, afin de favoriser l'émergence d'un savoir universel (Chatelin, 2005, p. 24). Les premiers éléments identifiés dans les cas préliminaires doivent donc être confirmés ou au contraire réfutés dans les cas suivants.

Les questions du nombre de cas à étudier, de leur sélection et du degré d'études sont essentielles dans le cadre des recherches qualitatives, puisque contrairement aux études

---

<sup>30</sup> Nous avons choisi par commodité d'utiliser le terme d'échantillon, même si celui-ci s'apparente plutôt à des résultats généralisables, qu'à la méthodologie que nous avons poursuivie.

quantitatives chaque cas doit être « *niché dans son contexte et étudié en profondeur* » (Miles & Huberman, 2003, p. 53). Souvent en sciences sociales, les chercheurs étudient un cas unique dans lequel peuvent être analysés plusieurs sous-contextes en profondeur, mais à chaque fois, c'est à partir des questions de recherche et du design de la recherche que seront délimités le périmètre et le nombre de cas à étudier.

Chaque situation d'entreprise familiale en phase de succession est unique de par son contexte général (activité, situation concurrentielle, rentabilité, etc.) et de par son contexte familial (structure et fonctionnement du système familial), pourtant en multipliant les études de cas, nous avons cherché à faire émerger des processus et des clés de compréhension communs. En effet, les études de cas multi-sites sont particulièrement bien adaptées aux situations dans lesquelles on cherche à générer une théorie à partir de régularités observées dans les différentes études de cas (Stake, 1995). Par ailleurs, d'une manière générale, les études de cas multi-sites sont considérées comme étant plus robustes scientifiquement et peuvent permettre une réplification théorique (Yin, 2009).

#### *Mais combien de cas sont nécessaires ?*

La question du nombre de cas à étudier fait l'objet de nombreux débats au sein de la communauté de chercheurs, et il n'existe pas réellement de réponse précise à cette question. Plus le nombre de cas est élevé plus la quantité de données à traiter est importante et l'analyse complexe (Hlady Rispal, 2002 ; Yin, 2009), même si parfois l'analyse est menée de manière plus superficielle.

Les études de cas multi-sites s'intéressent donc en général à au moins deux cas et à au plus une dizaine de cas (Hlady Rispal, 2002). Mais, au-delà du nombre de cas à étudier, c'est plutôt la notion de saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967) ou de réplification (Yin, 2009) qui doit être visée par le chercheur. Ainsi, le projet de recherche arrive à un niveau de saturation théorique dès lors que l'apprentissage incrémental d'un cas supplémentaire est considéré comme étant minime, et que les données collectées n'apportent pas réellement d'informations nouvelles. A cela, s'ajoutent des contraintes d'ordre pratique qui font que, compte tenu de la complexité des données collectées et étudiées, la volonté d'étudier un trop grand nombre de cas peut être contre-productive.

De plus, s'agissant du cas particulier de recueil de récits de vie, c'est la mise en commun d'un certain nombre de cas particuliers, qui, seule, peut permettre de faire ressortir de l'étude le cas général. L'utilisation de récits de vie ne peut donc se concevoir sans une approche multi-cas,

au risque de devenir une étude biographique (ce qui ne correspond pas aux objectifs de recherche et à la posture épistémologique).

Au départ de ce travail, nous avions un objectif d'environ une douzaine de cas. Conformément aux critères d'échantillonnage dit théorique (Hlady Rispal, 2002), nous avons recherché au travers de nos informateurs, et, eu égard à notre problématique, des cas homogènes, variés, et présentant un potentiel de découverte suffisant (Encadré 3).

### **Encadré 3 : Rejet de trois cas ne présentant pas un potentiel de découverte suffisant**

*Dans le cadre du projet de recherche initial, certains entretiens ont été menés par un autre membre du centre de recherche sur la base de la même grille d'entretien. Il s'agissait de trois très petites entreprises : une boulangerie, un revendeur de montres haut de gamme et un atelier de traitement de l'aluminium. Un entretien préliminaire de moins d'une heure a été conduit, enregistré et retranscrit à chaque fois avec les successeurs. Ces entretiens n'avaient, cependant, pas été correctement conduits : peu de questionnements complémentaires ou de relances par exemple. De ce fait, les données recueillies étaient relativement pauvres et peu exploitables. De plus, le chercheur ayant mené les entretiens a quitté le centre de recherche et nous n'avons pas pu obtenir de ces répondants des entretiens complémentaires. Les trois cas ne présentaient donc pas un potentiel de découverte suffisant pour être conservés dans l'étude finale.*

#### *Construction pratique de l'échantillon*

La construction de l'échantillon s'est faite en deux temps. Au Maroc, les chercheurs ne disposent d'aucune base de données, liste ou même association qui nous aurait permis de nous adresser directement à des entreprises familiales. Mais, outre la perte de temps occasionnée, cela ne permettait pas de construire un échantillon pertinent qui réponde à notre question de recherche et nous avons donc cherché à « orienter » notre échantillon au vu du questionnement de recherche et du contexte dans lequel les cas sont étudiés. De ce fait, l'échantillon s'est agrandi au fur et à mesure par effet boule de neige. Ainsi, nous avons identifié dans notre entourage des personnes clés qui nous ont mis en rapport directement avec un certain nombre de successeurs d'entreprises familiales. A ce stade, les seuls critères posés étaient que l'entreprise soit familiale d'une part et engagée dans un processus de succession intrafamiliale d'autre part. Au fur et à mesure des entretiens, l'échantillon s'est naturellement élargi surtout s'agissant d' « un sujet jamais abordé dans ce pays » (Entretien FIL).

Les entretiens se sont déroulés entre Novembre 2010 et Février 2012 (Tableau 11). Conformément à notre revue de littérature et aux questionnements de recherche identifiés, nous nous sommes entretenus uniquement avec les successeurs à deux exceptions près (Encadré 4). L'objectif était ici de maintenir une représentativité théorique en ayant des cas homogènes du point de vue de la situation effectivement étudiée. Ce critère d'échantillonnage est indispensable dans les recherches qualitatives s'appuyant sur des études de cas (Hlady Rispal, 2002).

#### **Encadré 4 : Deux exceptions**

*La première exception est celle liée au cas TRANSPORT qui est le cas qui a fait émerger du terrain l'importance du système familial dans le déroulement de la succession et pour lequel le transmetteur a souhaité s'entretenir séparément avec l'équipe de recherche (cf. la partie suivante d'analyse des données et l'Annexe 4.2.). La deuxième exception concerne le cas ELECTRICITE pour lequel l'entretien a démarré avec le successeur seul et s'est poursuivi en présence du transmetteur invité par son fils à nous rejoindre. Ce cas a cependant été écarté de cette étude puisque l'entreprise ne correspond pas à la définition d'une PME.*

Par ailleurs, s'agissant d'un projet à visée constructiviste, nous avons souhaité construire un échantillon varié et équilibré (Hlady Rispal, 2002). De plus, conformément à l'approche par les récits de vie, nous avons privilégié la « *construction progressive de l'échantillon* » afin de présenter des situations qui soient à la fois similaires et différenciées (Bertaux, 2010). Ainsi comme le montre le tableau de synthèse des cas étudiés (Tableau 14), les neuf cas retenus présentent une grande variété : en termes de secteur d'activité (services, industrie), en termes d'ancienneté (dates de création s'échelonnant entre 1950 et 1992) et en termes de stade d'avancement du processus de transmission à la génération suivante. Cette variété permettra de rechercher au-delà des situations individuelles contrastées, les similitudes pouvant correspondre au cas général.

**Tableau 11 : Construction progressive de l'échantillon**

Entreprise	Date du 1 <sup>er</sup> contact	Types de contacts	Justification du rejet de certains cas
EPONGE	Novembre 2010	- entretien téléphonique - entretien approfondi dans les locaux de l'entreprise - échanges par mail	
CHAUSSURES	Novembre 2010	- entretien téléphonique - deux entretiens approfondis dans les locaux de l'entreprise - interrogé par un coach dans le cadre d'un séminaire - rédaction d'une étude de cas pédagogique - échanges par mail	
INOX	Décembre 2010	- entretien téléphonique - entretien approfondi dans les locaux de l'entreprise - entretien téléphonique 5 mois plus tard - chronique envoyée par le successeur pour une revue	
ATELIER	Décembre 2010	- entretien téléphonique - entretien approfondi	
LABO	Décembre 2010	- entretien téléphonique - entretien approfondi - échange par mail	Profession libérale.
TENTE	Décembre 2010	- entretien téléphonique - entretien approfondi	L'entreprise n'est pas une PME.
FIL	Décembre 2010	- entretien téléphonique - entretien approfondi	
CHIMIE	Janvier 2011	- entretien téléphonique - entretien approfondi	Reprise de l'entreprise au décès du père par un des enfants sans aucune période de management commun et rachat de l'entreprise directement par le couple à ses frères et sœurs.
TUBA	Janvier 2011	- entretien téléphonique - entretien approfondi dans les locaux de l'entreprise - rédaction d'une étude de cas pédagogique - participation du successeur à un séminaire	

Entreprise	Date du 1 <sup>er</sup> contact	Types de contacts	Justification du rejet de certains cas
		de formation	
TRANSPORT	Juin 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation du successeur à un séminaire de formation</li> <li>- entretien approfondi (Annexe 4.1.)</li> <li>- rédaction d'une étude de cas pédagogique</li> <li>- entretien avec le transmetteur (Annexe 4.2.)</li> <li>- échanges téléphoniques et mail</li> </ul>	
SANTITAIRE	Décembre 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretien téléphonique long</li> <li>- entretien approfondi dans les locaux de l'entreprise</li> <li>- rédaction d'une étude de cas pédagogique</li> <li>- échanges par mail</li> </ul>	
COMPOSITE	Février 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation du successeur à un séminaire de formation</li> <li>- entretien approfondi (Annexe 6)</li> <li>- échanges téléphoniques</li> </ul>	
ELECTRICITE	Février 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretien téléphonique</li> <li>- entretien approfondi avec le successeur puis le transmetteur</li> </ul>	L'entreprise n'est pas une PME.

L'échantillon définitif est donc constitué de neuf récits de vie de successeurs de PME familiales marocaines. Au fur et à mesure, le sujet a engendré un vif intérêt dans la communauté des affaires et ce d'autant plus qu'il a été « repris » dans un cadre plus général par l'administration du Royaume. Si par la suite nous avons pu accéder à d'autres entreprises familiales, et travailler avec elles sur les problématiques de la succession, ces travaux ne rentraient plus à proprement parler dans le cadre de ce travail.

### *2.2.2. Les entretiens : la collecte de données à partir de récits de vie*

S'agissant d'un domaine non étudié et peu discuté dans le contexte marocain, il était important de pouvoir faire émerger la réalité et les difficultés telles qu'elles sont vécues par les successeurs. L'entretien, base du récit de vie, devait donc être bien pensé et construit pour atteindre ces objectifs.

L'entretien de récits de vie est une forme de « pacte » volontairement conclu entre le chercheur et la personne interrogée, pour que cette dernière puisse raconter la tranche de vie relative aux centres d'intérêt exposés par le chercheur (Bertaux, 2010). Cette forme d'accord « filtre » le récit de vie au vu de l'intérêt du chercheur et l'échange se construit autour d'un dialogue relativement spontané comme peuvent en témoigner les retranscriptions d'entretiens figurant en annexe.

Comme lors de la prise de rendez-vous, chaque entretien a démarré par une présentation du projet de recherche et des institutions impliquées dans le projet de manière à bien établir les bases de la relation entre le chercheur et le répondant. Conformément à ce que certains chercheurs rappellent, il est important pour pouvoir recueillir ces récits de vie ancrés dans l'histoire familiale, que le contexte social de l'entretien soit dépassé pour que se tisse une relation *personnelle* entre le chercheur et son informateur (Bertaux, 2010). Chaque entretien doit se dérouler en deux étapes : une première étape au cours de laquelle les successeurs peuvent raconter leur expérience de la succession alors que le chercheur écoute de manière active, et une deuxième étape dans laquelle, certaines questions plus précises vont pouvoir être abordées pour aller plus loin ou mieux comprendre le déroulement des événements. Ces questions seront soit issues des interrogations soulevées pendant l'entretien, soit du guide d'entretien établi a priori.

L'entrée en matière des entretiens est essentielle puisqu'elle va conditionner la qualité des données recueillies et de la relation qui se noue entre le chercheur et son interlocuteur. Pour que l'entretien puisse démarrer de manière efficace (Thompson, 1998), il faut que :

- le contexte social soit établi : le chercheur est dans son rôle, et le successeur est le détenteur d'une expérience unique qu'il accepte de raconter. Ce contexte a été établi au fur et à mesure des contacts ayant permis de fixer le rendez vous de l'entretien ;
- le but de l'entretien doit être rappelé : ceci a fait l'objet de l'introduction de chaque entretien. Nous nous sommes attachés à rappeler les objectifs de la recherche et son importance dans le contexte marocain ;
- enfin il faut poser une première question. Conformément à la méthodologie suivie la première question était formulée comme suit : « racontez moi l'histoire de votre

entreprise et de votre famille » ou « racontez moi l'histoire de la succession dans l'entreprise de votre famille ».

Un guide d'entretien indicatif (Annexe 1) a été préparé à l'issue de la première revue de littérature et nous a permis de relancer le récit, chaque fois que nécessaire. Mais l'essentiel est ailleurs : il est dans la relation de confiance qui se crée entre le répondant et le chercheur. Ce dernier peut et doit, par son écoute active et ses relances ou interrogations pertinentes, aider le répondant à préciser et/ou compléter certains pans de son histoire, et ce, de manière à pouvoir par la suite reconstituer sa situation diachronique.

Chaque entretien a duré entre 1 et 3 heures, a été enregistré et entièrement retranscrit pour pouvoir être ensuite analysé. Des notes ont été prises pendant les entretiens pour tenir compte, au fur et à mesure, des éléments de communication non verbale et de certains enchaînements logiques racontés. Ces notes ont ensuite été intégrées aux retranscriptions des entretiens chaque fois que nécessaire. En parallèle, des données secondaires ont pu être collectées à la fois à partir de base de données (type Kompass), d'articles de presse et des sites internet des entreprises elles-mêmes quand ils existaient. Cependant ces données n'ont été utilisées que pour vérifier certaines informations obtenues dans le cadre des récits de vie (en particulier le contrôle des dates des différents événements) ou pour obtenir des renseignements complémentaires. En effet, s'agissant de l'influence du système familial sur le processus de succession, les récits de vie des successeurs ont constitué les données stratégiques de notre travail.

### *2.2.3. Analyse des données*

Dans les recherches qualitatives, l'analyse des données, et surtout la manière dont chaque chercheur en rend compte, permet de convaincre la communauté scientifique du bien-fondé et de la portée des conclusions avancées. « *C'est la qualité et la transparence du discours scientifique qui crée la présomption, en suscitant un accord ou une adhésion* (de la communauté scientifique) » (Mukamurera & al., 2006, p. 2). Dans ce travail, l'analyse des données a été entièrement manuelle et s'est faite en deux étapes en raison de l'émergence, à un moment donné, de l'importance du fonctionnement du système familial.

Les récits de vie dûment enregistrés ont été dans un premier temps entièrement retranscrits pour pouvoir être analysés. Les premières lectures nous ont alors permis de résumer « les histoires » qui nous avaient été racontées afin de bien comprendre la temporalité des

évènements successifs (pour un exemple voir Annexe 2). Cette approche permet en effet d'analyser dans le cadre de l'étude de la succession, les nœuds et enjeux successifs du déroulement du processus de succession (Dawson & Hjorth, 2012). Cette structure diachronique est par ailleurs nécessaire, car elle permet de reconstituer la ligne de vie de la personne interrogée à partir d'un récit spontané constitué de nombreux allers-retours dans le temps (Bertaux, 2010).

Chaque récit a été lu et relu de nombreuses fois, à la fois pour faire ressortir la chronologie des évènements et pour mettre en évidence les éléments d'analyse. C'est cette répétition et la connaissance des individus interviewés et de leurs histoires, qui permet de mettre en évidence les logiques sous-jacentes, à laquelle s'ajoute le choix d'une ou de plusieurs méthodes d'analyse des données. Cette analyse a été faite au fur et à mesure de la tenue des entretiens, tout au moins au départ, afin de pouvoir affiner les thématiques à aborder avec les répondants. Cela est conforme à l'approche ethno sociographique qui utilise fréquemment les récits de vie et qui veut que la retranscription et l'analyse des premiers entretiens soit intégrée aux entretiens successifs afin que les situations puissent être comparées entre elles et que les récurrences puissent être identifiées (Sanséau, 2005).

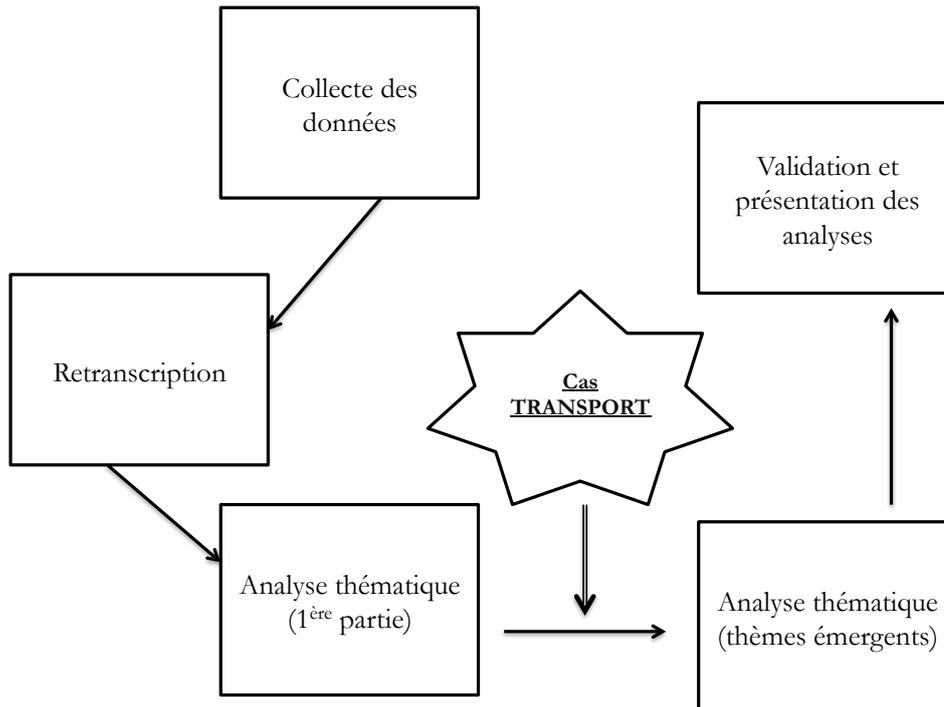
Dans un recensement des méthodes d'analyse des récits de vie, Sanséau (2005) n'identifie pas moins de huit techniques plus ou moins utilisées pour décrypter les récits de vie recueillis. Le choix d'une méthode d'analyse dépend à la fois des objectifs et de la problématique de recherche et des sensibilités et centres d'intérêt du chercheur qui conduit l'analyse.

**Tableau 12 : Les principales méthodes d'analyse des récits de vie (adapté de Sanséau, 2005)**

Analyse diachronique	Centrée sur la succession dans le temps des évènements clés et sur les relations avant/après (Bertaux, 2010).
Analyse compréhensive	Il s'agit de rendre compte des rapports existants entre les résultats obtenus et les perceptions des sujets d'étude.
Analyse thématique	Comme dans les autres types d'études de cas, elle consiste à identifier de manière horizontale les thèmes récurrents entre les différents récits et à les comparer (Gavard-Perret & al., 2008)
Analyse comparative	Elle permet de construire au fur et à mesure des comparaisons entre les différents récits un modèle de plus en plus précis. Cette analyse est considérée comme étant le cœur des travaux à base de récits de vie (Bertaux, 2010).
Analyse structurale	L'objectif est de comprendre le sens du discours du répondant, en s'intéressant à la fois à la sémantique et à la forme du discours, sans que le chercheur ne projette ses propres conceptions (Piret & al., 1996)
Analyse psychique	Elle vise à lier le psychique et le social et leurs interactions.
Analyse des parcours biographiques	Très prisée par les sociologues allemands, elle s'attache à identifier dans les récits de vie, les moments clés (« turning points ») et les trajectoires des individus.
Analyse lexicale	Elle identifie dans les retranscriptions les récurrences de mots ou de tournures de phrases et permet d'analyser la construction des récits.

Dans notre recherche, nous avons combiné deux méthodes d'analyse (Figure 21). Une analyse thématique traditionnelle a été complétée par une analyse comparative, qui est le « *cœur de l'étude ethnosociologique* » (Bertaux, 2010, p. 95) et qui semble intrinsèquement liée aux récits de vie. En effet, dans cette approche, « *l'analyse comparative commence en réalité dès le recueil du deuxième entretien narratif, puisqu'il remet en question le plus souvent ce que l'on croyait savoir de l'objet* » (id.).

**Figure 21 : Processus d'analyse des données du projet (adaptation personnelle)**



L'analyse thématique a été construite pour chaque entretien, en identifiant dans le récit les verbatim associés aux différents thèmes identifiés dans la revue de littérature et dans l'analyse du processus de succession. Certains thèmes ont aussi émergé des entretiens eux-mêmes et d'une approche horizontale des données recueillies, qui a permis ensuite de procéder à une phase d'analyse comparative.

Dans la première phase d'analyse des données combinant analyse thématique et analyse comparative (Annexe 3), quinze thèmes récurrents ont pu être identifiés et retenus (Tableau 13). Conformément à ce qui est constaté dans de nombreux travaux construits sur la base de récits de vie ou d'études de cas, des thèmes de prime intérêt ont émergé à la fois de l'analyse verticale des récits et de leur analyse horizontale et donc comparative (Gavard-Perret & al., 2008).

**Tableau 13 : Les thèmes de la première analyse (thématique et comparative)**

- Comment le successeur percevait l'entreprise familiale avant d'y entrer?
- Mode d'entrée dans l'entreprise familiale.
- Formation et préparation du successeur.
- Contrôle et supervision.
- Valeurs familiales clés (thème émergent).
- Transmission de la propriété et du pouvoir.
- Planification de la transmission et gouvernance familiale.
- Critères de choix du successeur et négociation de son entrée.
- La passation en elle-même.
- Intégration dans l'entreprise.
- Rupture générationnelle (thème émergent)
- Transmission du capital relationnel.
- Changements mis en oeuvre par le successeur (thème émergent).
- Aide extérieure.
- Passage à la génération suivante.

A l'issue de cette première phase d'analyse, un premier compte rendu a pu être rédigé et présenté à la fois dans le cadre de la revue du CESEM et dans un colloque international consacré aux entreprises familiales (IFERA, 2011)<sup>31</sup>.

En juin 2011, un séminaire consacré à la transmission et à la succession dans les entreprises familiales s'est tenu à Casablanca. Dans ce cadre, les animateurs, ont pu créer un espace de communication et de dialogue privilégié et surtout protégé, dans lequel les cinq participants ont pu faire part de leur expérience et échanger sur leur histoire. C'est dans ce cadre qu'est née l'intuition au départ, que le système familial qui domine la société marocaine avait une importance primordiale dans la gestion et la réussite du processus de succession intrafamiliale. Cette intuition a trouvé son origine dans la teneur des échanges qui ont eu lieu durant ces deux journées de huis-clos.

---

<sup>31</sup> Minialai C. (2011), « Moroccan Succession Process: a path full of pitfalls », *Discussion Paper for the 11th Annual IFERA World Business Research Conference*, Sicily, Italy.

Le cas 'TRANSPORT' (Annexe 4), a démarré, dans ce cadre, à partir des notes prises durant le séminaire et après discussion avec le successeur à qui nous avons proposé de participer à la construction d'une étude de cas pédagogique. En utilisant la même grille d'entretien et la même approche de recueil de récits de vie, complétée par les premières analyses, cinq récits de vie complémentaires ont été enregistrés.

Une deuxième phase d'analyse thématique et comparative (Annexe 5) a alors pu démarrer. Celle-ci a en effet intégré les composantes principales du système familial marocain, ainsi que la dimension émotionnelle du processus de succession qui ne peut être dissociée du fonctionnement même de la famille, comme cela avait été effectivement confirmé dans le cadre du séminaire. L'ensemble de cette analyse a été faite manuellement en retravaillant à partir de l'ensemble des retranscriptions des entretiens, et des données secondaires recueillies.

Des résumés des cas (section 3 du présent chapitre) ont pu être rédigés, en suivant un format identique afin de faciliter la comparabilité des situations étudiées et de construire ainsi l'ensemble des propositions de ce modèle d'étude de la succession.

### **Conclusion de section**

L'approche méthodologique que nous poursuivons et dont nous rendons compte dans la suite de ce travail, est relativement originale pour un travail en sciences de gestion. Cependant, s'agissant tout à la fois d'un domaine peu étudié de manière générale dans le contexte marocain, et a fortiori lorsque l'on cherche à comprendre les effets du système familial dominant sur ce processus, cette approche par les récits de vie, nous a permis de « rentrer dans le système familial marocain » par l'intermédiaire des successeurs.

De plus, cette approche est en accord avec la posture épistémologique que nous avons retenue et présentée précédemment.

Les méthodes de sélection, de collecte et d'analyse des données ayant ainsi été présentées dans le cadre de ce projet, nous pouvons, dès lors, rendre compte des résultats de l'étude empirique. Pour cela, nous commencerons dans la section suivante par présenter chacun des cas ayant contribué à construire notre ensemble de propositions.

### **SECTION 3 : PRESENTATION DES ETUDES DE CAS**

Comme la démarche méthodologique a pu le démontrer, les études de cas que nous présentons, ci-après, fournissent un cadre d'analyse pertinent pour appréhender les difficultés et les écueils du processus de succession dans les PME familiales marocaines. La principale source d'information a été les entretiens que nous avons pu avoir avec les successeurs avérés, désignés ou pressentis de ceux qui avaient fondé ou repris l'entreprise familiale plusieurs décennies auparavant. L'ensemble des successeurs que nous avons « approché », nous ont non seulement reçu très longuement, mais au cours du ou des entretiens, ils ont pris le temps de raconter leur parcours de vie imbriqué dans l'histoire de l'entreprise familiale. L'engagement des personnes interrogées dans ce processus de recherche a été à la fois matériel et émotionnel, leurs attentes quant aux applications managériales de la recherche en cours étant très fortes.

La présentation d'un ensemble d'études de cas qui réunit les données d'un projet de recherche est, en lui-même, un questionnement auquel le chercheur doit répondre (Thiéart, 2007).

Cette recherche étant analytique et s'appuyant sur une vision systémique des PME familiales marocaines, nous avons choisi de présenter les études de cas en suivant un plan unique en adéquation avec la problématique posée, et qui, en cela, n'est pas conforme au déroulement des entretiens. Mais, de cette manière, les situations des PME familiales retenues seront plus facilement comparées et analysées.

Ainsi, pour chacun des cas, nous présenterons dans un premier temps le système de la PME familiale considérée. Après un bref historique, nécessaire dans le contexte marocain pour bien ancrer la PME dans son contexte socio-économique, les sous-systèmes et leurs interactions seront présentés. Dans un deuxième temps, la présentation de chaque cas mettra l'accent sur le processus de succession, les outils de gouvernance et les émotions au sein du système.

L'ensemble des cas étudiés est synthétisé dans le tableau ci-après (Tableau 14).

Tableau 14 : Synthèse des neuf cas étudiés

	INOX	EPONGE	CHAUSSURES	SANITAIRE	COMPOSITE
<b>Création</b>	1950 (entreprise d'origine)	1978	1963	1971	1990
<b>Date d'entrée de la génération actuelle</b>	2005	1998	1988	2003	2010
<b>Stade de développement</b>	Fratrie	Fratrie	Fratrie	Cousins	Fratrie
<b>Activité</b>	Commercialisation de produits d'arts de la table	Fabrication et commercialisation de linge de lit et de bains	Fabrication et commercialisation de chaussures	Commercialisation de produits sanitaires	Fabrication de mobiliers et d'équipements
<b>Membres de la famille dans l'entreprise</b>	3	1	3	4 + 1	4
<b>Chiffres d'affaires (en M de Dirhams)</b>	16-20	16-20	16-20	80	40-50
<b>Nombre d'employés</b>	12	50	70	35	65
<b>Répartition du capital</b>	Mère : 70% Père : 10% Successeur : 20%	Successeur : + de 50% Père et mère : le reste	Les 5 enfants de manière équitable	Oncle : 40% Tante : 30% Mère : 20% Père : 10%	Père : majoritaire Un ami industriel : minoritaire passif
<b>Autorité</b>	Elevée	Moyenne	Elevée	Elevée	Elevée
<b>Egalité</b>	Non à ce stade, mais obligatoire à terme	Oui	Oui	Non	Oui
<b>Endogamie</b>	Non, mais forte culture du « clan »	Elargie	Elargie	Elargie	Elargie

	FIL	TUBA	ATELIER	TRANSPORT
<b>Création</b>	1991	1975	1951	1992
<b>Date d'entrée de la génération actuelle</b>	2008	2001	1998 puis 2007	2008
<b>Stade de développement</b>	Fratrie	Fratrie & Cousins	Fratrie	Fratrie
<b>Activité</b>	Fabrication et commercialisation de fibres synthétiques	Equipement de cuisines et de salles de bains (+ usine de fabrication de tubes)	Fabrication de petit équipement industriel	Consignation et services maritimes
<b>Membres de la famille dans la gestion de l'EF</b>	3	8	2	2
<b>Chiffres d'affaires (en M de Dirhams)</b>	+ de 100 <sup>32</sup>	40 <sup>33</sup>	30	4
<b>Nombre d'employés</b>	200 <sup>34</sup>	200	21	7
<b>Répartition du capital</b>	Fondateur : majoritaire Frère : minoritaire Successeur : 1 part	La majorité du capital est répartie entre les deux frères aînés. Tous les enfants sont depuis le décès du fondateur, actionnaires	Le frère et la sœur ont la majorité du capital Les autres sœurs et la mère sont aussi actionnaires	Le fondateur a 100% des parts
<b>Autorité</b>	Elevées	Elevée	Elevée avant le décès du père Moyenne mais transférée à la mère	Elevée
<b>Egalité</b>	Oui	Non	Oui	Oui
<b>Endogamie</b>	Elargie	Oui Elargie	Elargie	Non

<sup>32</sup> Si cette entreprise est plus grande que la définition stricte des PME, elle n'en demeure pas moins une petite entreprise sur son secteur d'activité. En effet la production annuelle est de l'ordre de dix mille tonnes de fil, quand les grands acteurs produisent 2 millions.

<sup>33</sup> Ce chiffre correspond à l'activité cuisine et salle de bains uniquement, l'usine de Berrechid étant traitée de manière indépendante (en gestion familiale et en gestion managériale)

<sup>34</sup> La plupart des salariés travaillent à l'usine en 3 équipes de 8 heures.

### 3.1. Cas n°1 : INOX

Notre interlocuteur principal est au moment des entretiens co-gérant de l'entreprise familiale. L'entreprise, dont le siège est à Casablanca, est spécialisée dans la commercialisation de produits d'art de la table auprès des professionnels. Elle emploie 12 personnes et réalise un chiffre d'affaires d'environ 20 millions de dirhams. Notre interlocuteur a une sœur aînée qui travaille en free-lance dans les ressources humaines. Quelques mois après nos entretiens, le successeur désigné, âgé de 38 ans, a fait le choix de quitter, après cinq ans, l'entreprise familiale.

#### 3.1.1. Cadre général du Cas n°1 : Inox

L'histoire de l'entreprise familiale remonte aux années 1950, lorsque le grand-père de notre interlocuteur crée une usines de fabrication de théières. Dans les années 1980, à l'activité traditionnelle autour du thé et de l'argenterie, est rajoutée une branche inox. A l'issue d'un mouvement social, « *la famille décide de fermer la production* » et de se concentrer sur une activité en démarrage, la commercialisation de produits d'arts de la table auprès des collectivités et des professionnels de l'hôtellerie et de la restauration (aujourd'hui 80% du chiffre d'affaires annuel).

La famille, organisée autour du fondateur, est impliquée dans plusieurs métiers, tous plus ou moins directement liés au métier d'origine. Quatre des huit enfants de cette fratrie sont impliqués dans la gestion quotidienne des affaires familiales. Mais le fondateur reste aux commandes véritablement jusqu'à son lit de mort, puisque « *sur son lit d'hôpital, un quart d'heure avant de mourir il était encore en train de travailler* ». Ayant été la plus proche collaboratrice de son père, la directrice générale de Inox, l'entreprise centrale des affaires familiales, est considérée comme étant l'« héritière » et est, de ce fait, impliquée dans la gestion de la succession de son père en plus de la gestion quotidienne de l'entreprise familiale.

L'entreprise est gérée comme une famille et l'ensemble de l'équipe est là depuis plus de 20 ans. L'activité est construite sur la commercialisation d'une offre de qualité, « *avec des marques auxquelles nous sommes attachés* », et sur la base de relations fidèles et pérennes avec les clients et les fournisseurs.

Pourtant au cours des années 2000, la concurrence s'intensifie et les conditions de marché se modifient imposant à l'entreprise des mutations pour « *rester collé au marché* ». Les grandes chaînes hôtelières achètent de plus en plus directement auprès des centrales d'achat, et le prix devient un critère d'achat déterminant même s'agissant de produits de haut de gamme.

### *3.1.2. Approche analytique du processus de succession*

#### *Le processus de succession*

Le bras droit depuis 20 ans de la directrice générale quitte soudainement l'entreprise pour monter une activité concurrente. Le successeur est donc appelé en urgence, et rejoint l'entreprise familiale pour « épauler sa mère » après une dizaine d'années passées à travailler dans de grands groupes marocains. Formé dans une grande école de commerce en France, spécialisé dans la gestion des ressources humaines et les techniques et l'organisation commerciale, il apporte au groupe familial « une solide expérience en organisation ».

Pendants ses deux premières années, il apprend les spécificités du métier, et surtout la gestion des clients et des fournisseurs. Très vite, il est opérationnel et essaye d'imprimer sa marque sur la gestion de l'entreprise. Entré comme responsable commercial, il devient au bout de deux ans, directeur commercial pour « améliorer sa crédibilité auprès des clients ». Après d'âpres négociations avec sa mère, il obtient au bout d'une année supplémentaire 20% du capital, dont 70% appartiennent à sa mère et 10% à son père. A ce stade, il devient administrateur et co-gérant d'un point de vue administratif.

Si chacun des trois gérants a officiellement un pouvoir de signature total et indépendant, dans les faits aucune décision ne peut être prise sans l'aval de la directrice générale. Au fil des ans, les conflits entre la mère et son fils se multiplient et malgré les efforts d'un partenaire français, lui-même transmetteur d'une entreprise familiale, et d'une médiatrice, le successeur désigné décide fin 2010 de quitter l'entreprise familiale que sa mère « ne peut pas lâcher ».

#### *La Gouvernance de l'entreprise et de la famille*

Qu'il s'agisse de la famille ou de l'entreprise, aucun organe de gouvernance n'est à ce stade formalisé. La famille se retrouve au foyer des parents ou d'un des oncles tous les samedis pour un déjeuner réunissant toute la famille. Une fois le grand-père décédé, c'est l'aîné de ses fils qui prend la direction de la famille, aidé de trois de ses frères et sœurs (sur 8), et qui assainit et protège l'ensemble des intérêts de la famille dans les affaires.

Le conseil d'administration de l'entreprise familiale ne réunit que les trois actionnaires, donc le père, la mère et leur fils. De temps à autres, les oncles interviennent pour essayer de pacifier les relations et de protéger le business des conséquences potentiellement désastreuses du conflit de succession. La sœur du successeur, qui n'a aucune part dans les affaires, n'intervient jamais.

*Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

La famille au sens large est la structure la plus importante et chaque individu se met au service de la famille dans son ensemble et de ses affaires. La mère, directrice générale représente l'autorité incontestable dans les affaires même, si, au sein du système familial, elle cogère l'ensemble du patrimoine de la famille avec ses frères. Des frères, qui d'ailleurs n'hésitent pas à intervenir dans la famille et le business de leur sœur chaque fois qu'ils ont le sentiment que cela devient nécessaire et que soit la famille, soit l'entreprise est en danger.

La mère était la « *collaboratrice préférée de son propre père* » qui a travaillé avec elle jusqu'à sa mort, et, en qui, il avait placé toute sa confiance. De ce fait, son fils la perçoit comme étant l'héritière désignée et la garante de la pérennité de l'entente familiale et du patrimoine familial.

Ainsi, le successeur a le sentiment que lorsqu'il propose de nouvelles idées, il « *heurte non seulement sa sensibilité mais aussi d'une certaine manière la mémoire de son grand-père* ». « *Je me bats donc contre deux personnes* ».

Les relations interpersonnelles prennent dans ce cas souvent le pas sur les relations professionnelles et comme l'explique notre interlocuteur « *j'ai beau essayer de considérer ma mère comme un partenaire actionnaire, j'ai du mal car je n'arrive pas à dépasser les problématiques personnelles* ».

Les conflits sont nombreux, parfois violents, et l'ensemble des décisions ne peuvent être prises qu'à l'issue de négociations dans lesquelles chacun cherche à protéger ses positions.

## 3.2. Cas n° 2 : ÉPONGE

L'interlocutrice principale est M.B., la fille aînée de la famille. Éponge fait aujourd'hui un chiffre d'affaires d'un peu moins de 20 millions de dirhams et emploie 50 personnes, principalement à la production. L'entreprise est située dans le quartier industriel d'Ain Sebaa à Casablanca. La famille se compose de 5 enfants, quatre filles et un garçon, toujours étudiant au Canada aujourd'hui.

### 3.2.1. Cadre général du système du cas n° 2 : Éponge

L'activité de Éponge est créée en 1978 par B. et son épouse, mais la structure juridique n'est formalisée qu'en 1984. Par cette création, le fondateur s'inscrit dans une lignée entrepreneuriale dont son père et son oncle étaient des modèles. Mais dès le départ, Éponge est l'aventure d'un couple, et c'est là « *la première rupture avec la tradition familiale* ». Si B. crée son entreprise à cette époque, c'est qu'il ne peut plus travailler avec son propre père dans l'entreprise de teinture que celui-ci a créée. Éponge, c'est donc aussi la concrétisation d'une rupture familiale.

Pourtant, l'entreprise démarre dans les colorants chimiques, dans la continuité des affaires familiales, pour peu à peu se spécialiser dans le linge de lit et de bains pour les collectivités. Dès sa plus jeune enfance, la fille aînée a une relation privilégiée avec l'entreprise. « *J'étais très fière lorsque nous avons gagné les jeux méditerranéens et panarabes, et j'allais à l'atelier aider les ouvrières. C'était comme une famille. Et c'est un des jeux de mon enfance* ». L'entreprise se développe de manière constante, jusqu'à ce que son fondateur, qui est aussi professeur d'Université soit appelé à exercer à l'étranger des fonctions de représentation de son pays. Ses enfants étant à ce moment encore jeunes, les plus âgées étaient étudiantes, il confie temporairement la gérance de l'entreprise familiale à une de ses anciennes étudiantes.

Cette décision s'appuie sur la manière dont l'entreprise est gérée, « *un peu comme une famille* » et sur les deux valeurs qui étaient déjà mises en avant à la génération précédente : l'honnêteté et la fidélité d'un engagement à long terme.

### 3.2.2. Approche analytique de la succession chez Éponge

#### *Le processus de succession*

Après ses études en Europe, et n'arrivant pas à trouver immédiatement un poste en Italie, M.B. décide de rentrer au Maroc et de se faire un peu la main dans l'entreprise familiale, alors

même que ses parents sont à ce moment là en poste à Paris. Pourtant, jamais elle n'avait envisagé de travailler dans l'entreprise familiale.

La succession effective dans l'entreprise est déclenchée par la découverte des difficultés traversées par Éponge en 1998 suite à la gestion réalisée par l'ancienne étudiante du fondateur. M.B. était au deuxième plan jusque là, mais comme elle l'explique « *mon père a toujours voulu que je reprenne l'entreprise* ». Le 1<sup>er</sup> janvier 1999 elle passe donc sur le devant de la scène. A son retour de France, le fondateur cherche par petites touches à s'immiscer dans les affaires de Éponge, mais sa fille est très ferme et « *n'accepte pas qu'il s'occupe de l'entreprise* ».

#### *La gouvernance de l'entreprise et de la famille*

Si au départ le capital appartient uniquement au fondateur et à son épouse, il ouvre assez rapidement le capital de l'entreprise à ses quatre filles. Deux ans après l'entrée en fonction de son successeur, il lui transfère ses parts propres et reprend aux trois autres sœurs leurs parts respectives dans l'entreprise. Le successeur est majoritaire, et rend des comptes à ses autres actionnaires, son père et sa mère, une fois par an lors de l'établissement des comptes annuels. La prise de décision dans l'entreprise est excessivement centralisée.

La gouvernance de la famille n'est pas organisée. Le fondateur a essayé de faire rentrer ses autres enfants dans l'entreprise mais jusqu'à ce jour cela n'a pas fonctionné.

La famille élargie, grands-parents et oncles et tantes, est une famille entrepreneuriale et Éponge a dû déménager en raison d'une décision de la famille de céder le terrain sur lequel était installé l'entreprise. Mais dans le cadre de la famille élargie, il n'y a pas non plus d'organe de gouvernance formalisé. Les décisions sont prises de manière informelle dans le cadre privé.

#### *Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

Le système familial élargi est le pilier sur lequel sont construites l'ensemble des relations professionnelles et extra professionnelles. Le successeur a ainsi pu largement profiter de la réputation et du prestige de ses aînés pour redresser l'entreprise.

Si Éponge est au départ, « *le bébé d'un couple* », les liens qu'a pu tisser le successeur avec l'entreprise sont très forts et relèvent du registre de l'amour et de l'affection.

Alors qu'elle tente d'intégrer sa plus jeune sœur à l'entreprise, la dirigeante constate que le gap générationnel qui existe entre elles (11 ans) génère des conflits et des incompatibilités difficiles à gérer émotionnellement. Celle-ci quittera donc l'entreprise.

### 3.3. Cas n° 3 : CHAUSSURES

Le dirigeant actuel de Chaussures a environ 45 ans. Il est à la fois l'avant-dernier et le seul garçon d'une fratrie de cinq enfants, dont le père était au départ professeur d'arabe. L'entreprise d'aujourd'hui spécialisée dans les chaussures type anglais, est toujours installée dans l'atelier d'origine à Casablanca, et le chef d'atelier du fondateur, officiellement à la retraite, continue de piloter la production. L'entreprise emploie une cinquantaine de personnes et réalise un chiffre d'affaire d'environ 20 millions de dirhams. Plus des deux-tiers du chiffre d'affaires est réalisé à l'international au travers de franchises ou de contacts commerciaux.

#### 3.3.1. Cadre général du cas n°3 : Chaussures

L'activité familiale dans la production de chaussures démarre dans les années 60 avec un atelier de fabrication de chaussures militaires destinées à un seul client l'Armée Royale Marocaine. Au fil des ans, la concurrence internationale s'intensifie, surtout une fois que les accords du GATT entrent en vigueur au Maroc, et des choix stratégiques s'imposent pour résister aux prix des produits fabriqués en Chine et surtout pour survivre.

A l'initiative du successeur, l'entreprise familiale réoriente ses activités sur la fabrication de chaussures haut de gamme de type anglais en s'appuyant sur le savoir-faire de sa main d'œuvre. Peu à peu, ces produits deviennent la seule activité de l'entreprise familiale. Une marque et un concept commercial viennent s'ajouter à l'activité de production. Cette évolution s'accompagne d'un changement de structure juridique et d'actionnariat.

#### 3.3.2. Approche analytique de la succession chez Chaussures

##### *Le processus de succession*

Le successeur rejoint l'entreprise immédiatement à la fin de ses études. C'est la maladie de son père qui le conduit à se tourner vers le management et intégrer, en accord avec l'histoire et la pression familiale le groupe. Entré sans poste particulier, et après les six premiers mois passés dans les bureaux, il décide de rester un an dans l'atelier pour apprendre les ficelles du métier. Peu à peu, et au vu des nouvelles conditions de marché, il gagne une relative autonomie commerciale.

Ce n'est pourtant que lors du changement stratégique de la chaussure militaire et de sécurité vers la chaussure de luxe, soit plus de 10 ans après son arrivée dans l'entreprise, qu'il

prendra la direction des opérations de l'entreprise. Le fondateur, consulté sur tous les sujets, reste le conseiller privilégié du dirigeant qui s'adjoit aussi des conseillers extérieurs, eux-mêmes issus d'entreprises familiales étrangères dans le même métier.

#### *La gouvernance de l'entreprise et de la famille*

Dans la structure d'origine, le fondateur est actionnaire avec sa femme et ses enfants, et a des membres de sa famille comme actionnaires passifs. Cependant, ceux-ci interviennent lors des prises de décision relatives aux changements stratégiques de l'entreprise. Très attachés à ce métier qui a fait vivre la famille pendant des années, les réticences au changement sont très fortes. Lors du changement d'activité, seuls les enfants sont actionnaires de l'entreprise à parts égales. La gouvernance de l'entreprise n'est pas formalisée et les discussions ont lieu à la maison principalement entre le successeur et son père.

La famille reste dirigée par le fondateur, consulté encore aujourd'hui sur l'ensemble des sujets stratégiques. Cependant, la direction opérationnelle de la famille a été transférée aussi à son successeur qui intègre dans l'entreprise, d'abord sa plus jeune sœur, puis, plus récemment une de ses nièces. Aucune instance de gouvernance familiale n'a été créée, tous les échanges ayant lieu de manière informelle dans le cercle familial.

#### *Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

Les liens entre la famille et l'entreprise sont très émotionnels. Les mots de relation de passionnelle, d'amour de ce métier, d'importance des relations familiales reviennent sans cesse dans les entretiens. « *Chaque décision engage l'avenir de la famille* ».

Si les conflits sont nombreux et répétés, entre le fondateur et son successeur, ils n'atteignent jamais des points de blocage, probablement en raison de l'intervention des autres actionnaires familiaux, puis plus tard de sa fille rentrée dans la partie commerciale. Pourtant dans ces conflits, c'est l'aspect émotionnel qui prend le pas comme en témoignent ces réflexions attribuées au fondateur s'adressant à son fils : « *Si tu fais cela, je serai triste* », « *Tu vas me rendre malade* ».

Pourtant, lors de l'entrée de sa sœur dans l'entreprise, le dirigeant actuel constate qu'il a avec elle, les mêmes difficultés relationnelles qu'il avait eues à l'époque avec son père. Et, si aujourd'hui, ses relations avec le groupe sont identiques à celles d'un autre franchisé, elle n'intervient, jamais, dans le processus de décision ou de réflexion stratégique.

### **3.4. Cas n°4 : SANITAIRE**

Sanitaire est actuellement dirigé par l'aîné de la génération des cousins de retour des États-Unis. L'entreprise a été créée par le grand-père de la génération actuelle en 1971 à Casablanca. L'entreprise qui réalise en moyenne 80 millions de chiffre d'affaires avec 35 employés, commercialise des produits d'équipement de salles de bains qu'elle achète principalement auprès de fabricants étrangers.

#### ***3.4.1. Cadre général du cas n°4 : Sanitaire***

Lorsque l'entreprise est créée en 1971 par le fondateur, un autodidacte, son fils aîné, souffrant d'un léger retard intellectuel est associé à l'entreprise dans une fonction secondaire. Très rapidement, en 1979, l'époux de sa plus jeune fille rejoint les affaires familiales en tant que responsable commercial alors que sa fille aînée prend la direction des affaires comptables et financières. Le fondateur s'éparpillant un peu dans diverses activités, ces deux derniers s'occupent de la gestion quotidienne de l'entreprise. C'est en 2003, lors du départ d'un salarié clé de l'entreprise, que la génération des cousins est impliquée dans la marche des affaires avec l'arrivée du gérant actuel.

Depuis 2003, un nouveau showroom a été aménagé afin de mieux répondre aux attentes des clients (40% de particuliers, 40% de revendeurs et 20% de promoteurs), un nouveau système de gestion des stocks a été mis en œuvre, des recrutements ont été faits ; et le tout uniquement financés sur les fonds propres. La stratégie de la famille est, en effet, de grandir prudemment, sans jamais faire appel aux concours bancaires. Elle doit cependant être toujours en mesure de fournir du travail aux membres de la famille qui le souhaitent et qui en ont les capacités.

#### ***3.4.2. Approche analytique de la succession chez Sanitaire***

##### *Le processus de succession*

La succession actuellement en cours est celle qui va pérenniser l'entreprise familiale de la seconde à la troisième génération. Le gérant actuel fait le choix de rentrer des États-Unis en 2003, à la fois pour épouser celle qu'il avait connue en 1998 et pour rejoindre l'entreprise familiale qui venait de perdre des personnels clés. Il est l'aîné de la génération des cousins.

Après une période de formation, à la fois aux techniques comptables et au métier de l'entreprise familiale, il remplace officiellement son père, parti en retraite, au poste de gérant. Sa tante conserve la direction financière jusqu'à 2008. Mais le départ en retraite de l'ancien dirigeant

ne signifie pas pour autant un désengagement véritable de l'entreprise puisqu'il y est toujours présent et qu'il continue de prendre des décisions managériales quotidiennes.

Une réflexion est actuellement en cours quant à la transmission de la propriété de l'entreprise, rien n'ayant été encore prévu en particulier concernant les 30% détenus par l'ancienne directrice financière qui n'a pas de descendants directs.

#### *La gouvernance de l'entreprise et de la famille*

S'il n'y a pas de gouvernance de l'entreprise formalisée, les actionnaires se réunissent quand même plus ou moins régulièrement et le dirigeant actuel leur fait un état des lieux de la situation. « *De temps en temps, on me demande de donner des nouvelles et je le fais* » explique-t-il. La situation patrimoniale est très claire, et des dividendes de 10% sont versés tous les ans. Régulièrement, les actionnaires sont sollicités pour réinjecter du capital pour financer les investissements afin de ne pas avoir à recourir au système bancaire.

La famille est aujourd'hui dirigée par le frère et la sœur, héritiers directs du fondateur. Pourtant, certaines décisions ont été prises par la génération des cousins, sans que cela soit formalisé pour autant. Ainsi, l'entreprise doit grandir suffisamment pour pouvoir fournir du travail à tous les cousins qui le souhaitent, leurs conjoints étant exclus de l'entreprise familiale.

#### *Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

La famille a été confrontée à de très nombreux conflits concernant la gestion de l'entreprise. Un certain nombre de décisions n'ont d'ailleurs jamais pu être prises du fait de querelles et de conflits.

Le dirigeant actuel a eu, pendant longtemps, le sentiment que sa tante, directrice financière, ne le trouvait pas à la hauteur du poste qu'il devait occuper. Les conflits entre eux sont très nombreux et l'extrême prudence des décideurs était incompréhensible pour quelqu'un qui avait été formé aux États-Unis. Ce n'est d'ailleurs qu'au bout de cinq ans qu'elle a considéré qu'elle pouvait se désengager des opérations et prendre officiellement sa retraite.

Il a, cependant, été accepté par l'ensemble des membres de la génération des cousins comme étant le plus apte à prendre la succession. Il a été, au fur et à mesure, rejoint, dans l'entreprise, par son frère et deux de ses cousins.

### **3.5. Cas n°5 : COMPOSITE**

Le successeur désigné, rentré dans l'entreprise en 2010, après sept ans d'études en France, est l'aîné de quatre garçons. L'entreprise est créée en 1990 par le couple de parents, divorcés en 2008, dont seul l'époux est actionnaire. L'entreprise fabrique des équipements et des agencements industriels. Elle emploie 65 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 50 millions de dirhams.

#### ***3.5.1. Cadre général du cas n° 5 : Composite***

L'entreprise a été créée en 1990 par un couple, sur la base des compétences techniques et de l'expertise du fondateur. L'activité consiste à proposer des solutions industrielles adaptées aux besoins de clients spécifiques, et la croissance s'est construite au fil des ans sur des marchés de niche. Les principaux donneurs d'ordre sont des administrations de l'État, des entreprises du secteur automobile ou ferroviaire, etc.

En 2008, l'entreprise et la famille traversent une période de crise. Le couple fondateur divorce et le terrain sur lequel opère l'entreprise est repris par la ville de Casablanca. Afin de financer les investissements nécessaires à l'ouverture de nouvelles installations industrielles, le fondateur est obligé de faire appel à un ami, lui-même industriel, qui a pu injecter du capital et qui est, de ce fait, rentré à hauteur de 40% dans le capital de l'entreprise. Depuis fin 2011, le fondateur a pris du recul, et est beaucoup moins présent dans l'entreprise.

#### ***3.5.2. Approche analytique de la succession chez Composite***

##### *Le processus de succession*

Le successeur désigné est appelé par son père pendant ses études en 2008, pour venir effectuer un stage long au sein de l'entreprise alors que celui-ci devait gérer des problématiques extra-professionnelles. Mais c'est en 2010, à la fin de ses études qu'il rejoint effectivement l'entreprise en tant que responsable du développement et de l'innovation.

Successeur et prédécesseur se sont fixés pour objectif que la succession devait être accomplie pour fin 2015, date à laquelle le fondateur souhaite effectivement se retirer. Par succession aboutie, les membres de la famille comprennent le transfert total de la gestion effective de l'entreprise, même si le fondateur conserve des parts dans le capital.

Depuis le début de leur collaboration, père et fils partent en déplacement ensemble deux fois dans l'année pour pouvoir « *faire le point sur l'avancement de leur parcours* ».

### *La gouvernance de l'entreprise et de la famille*

Les parents se sont très tôt documentés sur les questions relatives à la succession, et dès l'entrée dans l'entreprise du successeur, un « *petit comité de famille* » a été organisé régulièrement afin de poser des questions sur le fonctionnement de la famille, de l'entreprise et sur la gestion des relations. « *Il s'agissait principalement de mettre les points sur les i* ». Ces petites réunions se déroulent « à la maison » et réunissent les trois membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise. Les deux autres frères sont tenus au courant régulièrement, et reviennent plus fréquemment au Maroc pour suivre l'évolution de la situation. Par ailleurs, une sœur du fondateur occupe le poste de directrice financière et participe elle aussi aux réunions.

En 2011, le frère cadet, ne trouvant pas de travail sur le marché, a rejoint l'entreprise familiale contre l'avis de son frère aîné. Le duo, devient alors un trinôme, et « *il a fallu réinventer une nouvelle forme de fonctionnement et d'organisation* ».

Les décisions concernant l'entreprise sont généralement prises par le fondateur et son fils aîné sans que les autres membres de la famille soient nécessairement tenus au courant. L'actionnaire passif n'est jamais consulté et n'a jusqu'à ce jour aucune exigence. La mère, précédemment membre actif de l'entreprise, est indirectement impliquée au travers des discussions informelles qu'elle peut avoir avec ses enfants, le successeur en particulier.

### *Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

Bien que le système familial, du fait du divorce des parents et de l'installation de deux des enfants à l'étranger, semble plus souple que dans la plupart des cas, le fondateur reste le détenteur de l'autorité familiale. C'est d'ailleurs lui qui impose la tenue de réunions familiales hebdomadaires pour aborder les problématiques qu'il estime devoir être traitées. Il représente pour son successeur désigné, un modèle à suivre.

Assez rapidement d'ailleurs, le fondateur se retire peu à peu de la marche quotidienne des affaires, ce qui laisse à son successeur la possibilité de s'entourer de personnes qui sont « à lui » et avec lesquelles il peut interagir sans être comparé au fondateur. Le déménagement de l'entreprise a d'ailleurs entraîné un certain nombre de départs de salariés et a permis un renouvellement des équipes qui « *diminue la charge émotionnelle des relations* ».

En revanche, les relations entre les deux frères, membres actifs dans l'entreprise, sont souvent tendues et conflictuelles.

### **3.6. Cas n°6 : FIL**

Fil voit le jour en 1991. Créée par deux frères, eux-mêmes fils d'un entrepreneur marocain, cette entreprise de production de fil polyester continu est une innovation au Maroc et plus généralement en Afrique. S'agissant d'un processus industriel lourd, utilisant des dérivés du pétrole, les investissements sont conséquents. Cette unité de production emploie aujourd'hui environ 200 personnes, dont une majorité d'ouvriers, et réalise un chiffre d'affaires autour de 100 millions de dirhams.

#### ***3.6.1. Cadre général du cas n° 6 : Fil***

L'idée de départ des deux frères est de produire au Maroc un fil polyester continu à usage textile. A l'époque, l'industrie textile au Maroc est florissante, et il existait pour cette industrie une protection douanière de près de 40%. Les premières années, FIL vend à quelques gros clients du marché local des produits semi-finis. Mais l'entrée en vigueur des accords du GATT conduit la famille à investir pour retravailler le fil et en faire un produit fini. Mais la concurrence asiatique, indienne en particulier, est tellement forte que mi 2005, les ventes s'effondrent. Le coup de poker du fondateur est d'investir dans une nouvelle ligne de filature pour fabriquer des produits pour des niches de clientèle moins sensibles au prix.

A partir de 2010, toutes les chaînes de filature sont à 100% de leurs capacités, et l'entreprise travaille pour de nouvelles typologies de clients dans l'industrie automobile ou le textile d'ameublement, par exemple. Les dirigeants non-familiaux de l'entreprise, directeur financier, directeur d'usine ou directeur commercial, sont dans l'entreprise depuis son démarrage, et ce, malgré les difficultés traversées.

Le fils aîné rejoint l'entreprise familiale en 2008 après une formation supérieure et une première expérience dans le secteur bancaire en France.

#### ***3.6.2. Approche analytique de la succession chez Fil***

##### *Le processus de succession*

Le successeur désigné, rejoint, à 26 ans, l'entreprise familiale à la demande de ses parents en 2008, alors que le nouvel investissement n'est pas terminé et que la situation commerciale est très difficile. En effet, alors que 95% du chiffre d'affaires est réalisé sur le marché local, les clients ferment les uns après les autres. Après une période de formation dans l'usine, le successeur prend

la direction des achats et suis son père dans quasiment toutes les réunions. Peu à peu, il étend son champ des responsabilités, pour s'occuper aujourd'hui de la logistique, des achats et de la coordination de l'équipe de direction, cette dernière partie sans que le dirigeant soit véritablement informé. Dès le départ, les attentes du fondateur sont claires : son fils doit être le premier à arriver et le dernier à partir, et n'obtiendra des responsabilités que lorsqu'il les aura méritées.

Le successeur est l'aîné de ses frères et sœurs, et le seul à ce jour à avoir rejoint l'entreprise familiale. Il détient une part du capital (une action seulement), à côté de son oncle et de son père qui est majoritaire.

#### *La gouvernance de l'entreprise et de la famille*

La famille fonctionne à cette génération, comme elle fonctionnait du temps du grand-père. Cette figure familiale est encore aujourd'hui très vivace dans les esprits : autodidacte, arrivé à Casablanca de Fès avec un âne, il a créé une entreprise et a financé des projets qui permettent aux différentes générations de développer leurs activités. Le fondateur de FIL est à l'image de ce modèle, avec lequel il a lui aussi travaillé sans qu'une collaboration à long terme soit possible.

Les relations horizontales entre les deux frères, associés, sont essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un conseil d'administration, mais lors d'une visite ou lors d'un déjeuner familial, les problématiques sont discutées. Depuis quelque temps, le successeur est invité à ces discussions informelles.

La gouvernance familiale, comme celle de l'entreprise, est qualifiée par le successeur d'entreprise familiale marocaine typique et il se réfère à la société mère du groupe familial pour expliquer: « *Le grand-père était propriétaire, le conseil aujourd'hui regroupe mon père, mon oncle et leurs deux sœurs, et selon les entités il y a un seul gérant, c'est mon père ou mon oncle. Et toutes les décisions sont prises par téléphone.* »

#### *Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

Alors que le successeur est sollicité pour rejoindre l'entreprise familiale, sa mère insiste sur l'importance d'épauler son père, et de leur rendre service à tous les deux. Après quelques mois, le successeur trouve le challenge si difficile, qu'il souhaite réellement partir. Il est retenu par son père. L'autorité et le relatif manque de flexibilité du fondateur ne facilitent pas l'intégration de son successeur.

Pourtant, peu à peu, le fondateur se désengage matériellement du quotidien de l'entreprise tout en continuant de prendre l'ensemble des décisions. La communication, à la fois intrafamiliale et interne à l'entreprise est difficile, et des conflits peuvent émerger.

### 3.7. Cas n°7 : TUBA

L'entreprise voit formellement le jour en 1963 et, est transformée en société anonyme en 1980. Débutant à l'origine par un petit magasin de revente de produits d'équipements de salles de bains, l'entreprise se diversifie et gère aujourd'hui une usine de fabrication de tubes à l'extérieur de Casablanca, et quatre agences commerciales sur le territoire. Elle emploie, hors de l'usine, moins de 200 personnes, et plusieurs générations sont impliquées dans la gestion quotidienne. Elle réalise un chiffre d'affaires global de 200 millions de dirhams dont environ 20% relèvent du secteur cuisine et salles de bains.

#### 3.7.1. *Cadre général du cas n° 7 : Tuba*

Tuba a été créée au début des années 60 par un entrepreneur quasi-illettré qui a su se différencier durablement sur son marché. L'entreprise est gérée d'une main de fer par son fondateur. L'activité démarre à Fès puis se déplace à Casablanca. Les deux fils aînés prennent l'habitude dès le départ d'aider leur père dans le magasin le soir ou le week-end, et pourtant ils n'ont que respectivement 10 et 12 ans. Lorsque la famille déménage à Casablanca, quatre ans plus tard, ils abandonnent leurs études pour rejoindre à plein temps l'entreprise familiale. L'entreprise construit sa réputation et sa différenciation sur sa capacité à satisfaire les clients et à les livrer dans des délais excessivement courts pour l'époque. Toujours pour accompagner le développement de ses clients, au début des années 80, le fondateur décide d'importer des produits manufacturés principalement d'Europe du Sud et de les distribuer au Maroc. Peu à peu le groupe se structure et gère à la fois une usine de fabrication et un réseau de distribution pour les professionnels et les particuliers.

Le fondateur a treize enfants, de deux mariages consécutifs, et les enfants « *de la deuxième tournée* » commencent à rejoindre l'entreprise à la fin des années 1990. Les frères aînés sont aujourd'hui âgés d'une soixantaine d'années et la question de la transmission à la deuxième génération d'enfants est posée.

#### 3.7.2. *Approche analytique de la succession chez Tuba*

##### *Le processus de succession*

Le successeur potentiel, une jeune femme d'environ 35 ans, rejoint en 2001 l'entreprise familiale, après des études et une première expérience au Canada, sur l'insistance du fondateur qui

considère que tous ses enfants doivent travailler dans l'entreprise familiale. A cette époque, ses deux frères aînés, avec presque 30 ans d'écart, compagnons de la première heure du fondateur, dirigent effectivement l'entreprise. A partir de la fin des années 1990, le fondateur se retire peu à peu de la marche quotidienne des affaires, mais reste jusqu'à son décès en 2010 Président d'Honneur et actionnaire.

Si cette fille semble être depuis longtemps la protégée de son père et la successeur désignée de ses frères, elle n'en rentre pas moins dans l'entreprise sans poste véritable, et pour parfaire son apprentissage elle se crée un périmètre qui lui permet à la fois de se tenir au courant des difficultés de l'entreprise et d'imprimer sa marque.

#### *La gouvernance de l'entreprise et de la famille*

Lorsque l'entreprise est transformée en société anonyme en 1980, tous les fils du fondateur, soit 4 enfants reçoivent une part du capital à côté de leur père. La part de chacun est fonction de leur investissement dans l'entreprise familiale et de leur rang de naissance. Les deux frères aînés ayant reçu la part du lion, ni les filles, ni la mère ne reçoivent de portion du capital du vivant du fondateur.

La gouvernance de la famille et de l'entreprise reste très informelle et toutes les décisions sont prises par les deux frères aînés, assistés de leur père. Les autres membres de la famille ne sont quasiment jamais consultés, ni dans l'entreprise, ni dans la sphère familiale, et n'ont aucune vision de l'avenir envisagé.

La culture du secret est très forte à la fois dans l'entreprise et dans la famille. Les enfants de la deuxième génération ne disposent jamais de toutes les informations nécessaires à la compréhension d'un problème ou à la prise de décision.

#### *Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

L'autorité familiale est détenue par le fondateur et ses fils aînés. Il domine la sphère familiale jusqu'à sa mort, alors que ses enfants pilotent l'entreprise. Les conflits sont très nombreux et quasi quotidiens entre le successeur supposé et ses frères aînés. Certains conflits ont eu, par le passé, trait au choix de son conjoint par exemple, un ancien salarié de l'entreprise.

Le successeur est aussi très présent auprès de ses parents, à la fois dans leur quotidien et dans la gestion de leurs affaires en dehors de l'entreprise, et cela, depuis de nombreuses années.

### **3.8. Cas n°8 : ATELIER**

L'entreprise est créée dans les années 50 par un français installé au Maroc qui s'associe dès le départ avec le père de la génération actuelle. L'entreprise prospère et au décès de « M. Guillaume » la totalité des parts rentrent dans le giron familial. L'entreprise est toujours installée dans ses locaux historiques, devenus trop petits pour permettre une croissance raisonnable. En parallèle de la succession, l'entreprise est donc confrontée à des questionnements stratégiques.

#### ***3.8.1. Cadre général du cas n° 8 : ATELIER***

L'entreprise, qui a plus de 50 ans, est au départ spécialisée dans le négoce de petits équipements industriels. La base de clientèle est fidèle et exigeante, et fonctionne beaucoup sur le mode affectif avec leur fournisseur. C'est avec la maladie du co-fondateur que démarre la succession familiale, et c'est la plus jeune fille qui rejoint l'entreprise pour prendre le relais. La famille est composée de 3 filles et un garçon, le plus jeune, qui au décès de son père vient de terminer ses études en France.

Ces dernières années, l'entreprise est confrontée à une concurrence plus vive et doit grandir et se moderniser pour conserver sa place sur le marché. Une certification ISO va ainsi être nécessaire et la part de fabrication d'équipement particulier va prendre le pas sur l'activité négoce.

La direction opérationnelle de l'entreprise est partagée entre les frères et sœurs, dans le cadre d'une relation de supervision.

#### ***3.8.2. Approche analytique de la succession chez Atelier***

##### *Le processus de succession*

Le processus de succession est en deux étapes. Lorsque la maladie du père est diagnostiquée, en 1998, c'est sa fille aînée, déjà dans le monde du travail qui vient à ses côtés et qui reprend à son décès, en 2002, la direction générale de l'entreprise. Pour des raisons, n'ayant rien à voir avec l'entreprise, elle doit quitter le Maroc en 2007. C'est donc son frère, ingénieur de formation, qui reprend le flambeau. Pour ce dernier, la formation dure trois mois, puisqu'il rentre en octobre et se retrouve seul aux commandes au premier janvier.

En interne, la passation se déroule assez facilement, en revanche, au niveau commercial les choses sont plus difficiles et pendant plusieurs années, certains clients passent directement par la sœur du directeur général actuel.

#### *La gouvernance de l'entreprise et de la famille*

Si auparavant, la gouvernance de l'entreprise était peu formalisée, au décès du père, un conseil d'administration réunissant tous les membres de la famille actionnaires plus une cousine se réunit de temps en temps, plus ou moins formellement. Depuis l'arrivée du frère cadet dans l'entreprise familiale, la direction générale est bicéphale, entre le frère et la sœur, et la mère conserve la présidence. L'organisation opérationnelle est relativement simple, pour les décisions de plus de 500.000 dirhams, ils décident ensemble même à distance. En deçà, le dirigeant prend ses décisions seul.

Au niveau de la famille, au décès de son époux, c'est la mère qui a pris le relais et qui représente l'autorité. Le dernier fils, a tenté de construire un projet commun à l'ensemble des membres de la famille pour de nouvelles installations pour l'entreprise, mais selon ses dires, « *ce n'était pas une bonne décision* ».

#### *Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

C'est la plus jeune sœur, qui, depuis toujours, a été la plus proche du père. Elle est d'ailleurs restée au Maroc pour faire ses études supérieures alors que le fils est parti très jeune en internat en France et y est resté pour ses études pendant plus de dix ans. La figure paternelle, « *réserve mais très exigeant* » est dans tous les discours. Et le relais de l'autorité est repris par la mère.

Les conflits entre enfants sont nombreux, principalement du fait d'inimitiés entre les conjoints. Ceci conduit la deuxième sœur à reprendre une autre société rachetée par son père à la fin de sa vie, mais en exigeant son indépendance et en rachetant aux autres membres de la famille la totalité du capital.

Finalement, l'éloignement géographique facilite la gestion des émotions, la sœur aînée réside en France et la troisième dans le Golfe.

### **3.9. Cas n°9 : TRANSPORT**

Le fondateur crée sa propre agence de consignation en 1992 après une quinzaine d'années d'expérience dans ce métier. L'entreprise grandit lentement, le marché étant naturellement limité par les capacités du port de Casablanca. Le chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 4 millions de dirhams et elle emploie sept personnes à plein temps. Pourtant, et bien que l'entreprise ait vocation à rester petite et sous contrôle familial, Transport est l'un des quinze principaux acteurs d'un marché maritime plutôt dynamique au Maroc. En 2009, elle obtient sa certification ISO.

#### *3.9.1. Cadre général du cas n° 9 : TRANSPORT*

Le fondateur autodidacte, a créé son entreprise pour pouvoir être autonome et indépendant. Le métier d'agent consignataire est un métier de services dans lequel les taux de marge sont très faibles et la croissance naturelle du marché limitée par les capacités portuaires. C'est la qualité et la personnalisation du service offert au client qui ont, pendant des années, permis à Transport de se différencier de la concurrence. Aujourd'hui, l'entreprise souffre d'un marché devenu très concurrentiel, et en conséquence depuis 2008, les ventes stagnent.

La famille est constituée de 3 enfants, 2 garçons qui ont poursuivi des études aux États-Unis et une fille toujours étudiante. Le fils aîné, a, après une expérience d'une année aux côtés de son père, quitté l'entreprise familiale et mène sa carrière de manière indépendante. Le second a travaillé pendant une dizaine d'années aux États-Unis et gérait avec son ex-femme une PME immobilière.

#### *3.9.2. Approche analytique de la succession chez Transport*

##### *Le processus de succession*

Le fondateur a depuis longtemps cherché à ce que ses enfants viennent l'assister au sein de l'entreprise familiale. Après l'échec de l'expérience tentée avec le fils aîné, c'est à l'occasion du divorce du second que l'opportunité se présente à nouveau. Après une période de test de deux mois, celui-ci rentre définitivement au Maroc, s'installe dans la maison de son père et démarre son travail dans l'entreprise familiale.

L'apprentissage se déroule aux côtés de son père qu'il assiste et accompagne le plus souvent possible pendant six mois. Peu à peu, il reprend des pans de l'activité de manière autonome sans avoir pour autant de réelle délégation de pouvoir.

Le fondateur de l'entreprise souhaite, lui, pouvoir rester dans l'entreprise, en étant moins impliqué, le plus longtemps possible.

#### *La gouvernance de l'entreprise et de la famille*

Dans l'entreprise, il n'existe pas de gouvernance formalisée, mais le fondateur prend régulièrement conseil et avis auprès d'un de ses amis en particulier, ancien expert comptable ayant lui-même transmis ses parts à ses enfants. D'un point de vue managérial, la certification qualité obtenue par l'entreprise impose maintenant la présence de fiches de poste, y compris pour le successeur, qui sont signées à la fois par l'employé et son supérieur hiérarchique.

En ce qui concerne la famille, et ce, bien que les enfants non mariés habitent avec le fondateur et que les trois hommes de la famille partagent des activités de loisir, il n'existait jusqu'à une crise récente aucun espace de dialogue et de communication familiale.

Ce n'est que récemment, à l'issue d'une tentative de démission du successeur, que des réunions familiales se sont organisées sur l'insistance du frère aîné.

#### *Le fonctionnement du système familial et la gestion des émotions*

Dans l'entreprise, comme dans la famille, le conflit est un outil de gestion des émotions et des situations problématiques. Le fondateur, autoritaire et très indépendant, impose sa manière de voir les choses tant à ses salariés qu'à ses enfants. Ce mode de gestion des relations limite nécessairement la communication entre les différentes parties prenantes. Le fondateur est d'ailleurs au centre de plusieurs conflits : avec son fils aîné, avec son successeur, ou avec le responsable de la consignation.

De plus, la charge émotionnelle est très forte, les conflits intrafamiliaux ayant souvent comme origine l'incapacité de l'un ou de l'autre, selon les dires des parties, à remplir sa part du contrat. Ce management familial très autoritaire génère d'ailleurs dans cette famille des émotions de colère et de peur excessivement violentes.

## Conclusion de la section

Chacun des cas que nous présentons dans le cadre de ce travail constitue un ensemble de situations uniques dans un contexte donné. Pourtant s'agissant des PME marocaines, et en nous appuyant sur les caractéristiques des systèmes familiaux, nous avons pu mettre en évidence des « pathologies » et des « traitements » communs à l'ensemble de ces situations.

En choisissant de centrer ce travail sur la situation et la perception des successeurs, un des objectifs est de comprendre les facteurs de blocage du processus de succession dans les PME et les familles marocaines.

A ce stade, il est possible de synthétiser les éléments relatifs à l'ensemble de ces processus de succession. Ainsi, le stade d'avancement de la succession peut être déterminé au vu des rôles tenus par le prédécesseur et son successeur au moment où l'étude a été menée. Dès lors que le successeur dispose d'une autonomie managériale dans la prise de décision, la succession est considérée comme étant parvenue au stade de règne-conjoint. De même, nous pouvons, d'ores et déjà, mettre en évidence le type de gouvernance qui existe au sein de l'entreprise. Le fonctionnement de la famille est qualifié au travers de trois éléments : le type de gouvernance familiale (formelle ou non), la personne détentrice de l'autorité familiale et enfin la présence et l'intensité de conflits familiaux en relation avec l'entreprise. Enfin, nous avons relevé dans cette première synthèse deux éléments qui semblent déterminants dans la réussite ou non du processus de succession : la relation affective existant entre l'entreprise et le successeur, et la présence d'une personne faisant office de mentor ou de conseiller particulier auprès du successeur. L'ensemble de ces éléments apparaissent dans le tableau ci-après (Tableau 15).

Tableau 15 : Synthèse analytique des successions étudiées

	INOX	ÉPONGE	CHAUSSURES	SANITAIRE	COMPOSITE
<b>Stade de la succession dans l'entreprise</b>	Règne conjoint	Désengagement	Désengagement	Règne conjoint	Intégration/Règne conjoint Plan à 3 ans
<b>Gouvernance entreprise</b>	Informelle Certains frères et sœurs interviennent en cas de conflits	Conseil d'administration annuel	Informelle	Informelle	Informelle Réunions père-fils
<b>Gouvernance et Autorité familiale</b>	Informelle Figure de l'oncle ainé, un « quasi grand-père »	Informelle sous l'autorité du fondateur et de ses frères et sœurs	Le fondateur a un rôle honorifique alors que la famille est maintenant dirigée par le successeur	Informelle Autorité détenue par les enfants du fondateur	Conseil de Famille
<b>Conflits</b>	Nombreux conflits Médiation familiale et externe	Peu de conflits	Peu de conflits	Conflits modérés	Conflits modérés
<b>Relation d'affection entre l'entreprise et le successeur</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Existence d'un mentor</b>	Existe faiblement en interne	Oui du prédécesseur	Oui externe	Existe faiblement en interne	Mère en externe (praticien PNL et consultant RH)

	<b>FIL</b>	<b>TUBA</b>	<b>ATELIER</b>	<b>TRANSPORT</b>
<b>Stade de la succession dans l'entreprise</b>	Intégration	Intégration	Désengagement Règne conjoint (frère-sœur)	Intégration
<b>Gouvernance entreprise</b>	Conseil d'administration annuel	Informelle	Conseil d'administration Mère : Présidente	Aucune
<b>Gouvernance et Autorité familiale</b>	Informelle sous l'autorité du fondateur et de ses frères et sœurs	Informelle Autorité détenue par les deux fils ainés du fondateur	Très faible Réunions de famille difficiles	Informelle mais réunions de famille
<b>Conflits</b>	Peu de conflits	Conflits fréquents	Conflits modérés	Très conflictuelle
<b>Relation d'affection entre l'entreprise et le successeur</b>	Oui	Oui	Non	Non
<b>Existence d'un mentor</b>	Non	Non	Oui externe	Non, ateliers de formation

## CHAPITRE 4 : ANALYSE DES INTERACTIONS ENTRE PROCESSUS DE TRANSMISSION ET SYSTÈME FAMILIAL

Quelle que soit leur implantation géographique, pour un grand nombre d'entreprises familiales, en particulier de petite taille, créées après la seconde guerre mondiale, la transmission à la génération suivante reste une problématique stratégique de taille (Cadieux, 2004). De nombreux éléments ont été mis en évidence comme étant des facteurs de succès ou au contraire d'échecs de succession. Pourtant, rares sont les auteurs qui se sont intéressés à l'impact du fonctionnement du système familial sur le processus de succession lui-même (Perricone & al., 2001). L'importance du système familial et de son mode de fonctionnement a été démontrée à plusieurs reprises et elle affecte le comportement des individus qui agissent en fonction des attentes et des exigences de leur famille étendue (Danes & al., 2008). La plupart des travaux consacrés à l'impact du « familism » de certaines communautés, défini<sup>35</sup> comme étant les attitudes, les comportements et le mode opératoire de la famille étendue (Coohey, 2001), se sont concentrés sur les populations latino-américaines et chinoises. La famille chinoise, confucéenne, est, en effet, aussi fortement imprégnée de valeurs et de traditions fortes, qui affectent le processus de succession.

L'originalité de ce travail consiste donc à étudier les effets du système familial communautaire endogame, tel que défini par Todd (1983,1999) comme étant caractéristique du monde arabe et donc du Maroc, sur le processus de succession des PME familiales et sur le comportements des deux principales parties prenantes que sont le transmetteur et son successeur.

En nous appuyant sur les études de cas présentées, nous allons dans cette partie discuter de ces interactions entre succession dans les PME familiales et système familial dans le contexte marocain. Conformément au cadre théorique que nous avons pu poser, ce sont donc les trois caractéristiques principales des systèmes familiaux communautaires endogames qui sont ainsi discutées : l'autorité, base de la structure patriarcale, l'égalité entre les frères et sœurs, et la préférence pour l'endogamie. En ce qui concerne cette dernière caractéristique, alors que l'endogamie au sens strict s'entend comme l'union entre cousins issus de deux frères, elle est aussi dans une acception plus large, le fait de se marier à l'intérieur de son groupe tribal et, en ce sens, à l'intérieur de sa famille élargie et du réseau relationnel de la famille.

Le système familial marocain, au travers de ses caractéristiques sera donc confronté dans une première section à l'organisation du processus de succession, puis dans une deuxième section

---

<sup>35</sup> Cette définition a été construite dans le cadre de travaux consacrés aux enfants maltraités.

à la gestion des aspects émotionnels de la transmission, et en particulier à la transmission de la propriété psychologique de l'entreprise familiale.

## SECTION 1: SYSTÈME FAMILIAL ET ORGANISATION DU PROCESSUS DE SUCCESSION

L'organisation et la planification de la succession sont comme cela a été fréquemment démontré, et ce depuis longtemps, des facteurs clés de succès de la transmission de leadership d'une génération à l'autre (Handler, 1994 ; Lansberg, 1999). Pourtant, alors même qu'il était interrogé par un professionnel du coaching dans le cadre d'un entretien de récit de vie, le fils du fondateur de l'un des plus grands groupes marocains<sup>36</sup>, lui-même député et âgé de plus de 50 ans, a été incapable de dire qui allait reprendre le groupe lorsque son père de plus de 80 ans se retirerait effectivement. Pourtant les deux générations suivantes, celle des enfants et celle dite des cousins sont toutes deux très impliquées dans le management de l'entreprise. Est-il pour autant possible d'affirmer que les entrepreneurs marocains sont culturellement incapables de planifier et que le processus de transmission d'une génération à l'autre est nécessairement voué à l'échec ?

A la suite des travaux de Handler (1994) préconisant un approfondissement des études tenant compte de l'origine ethnique des familles et de leur impact sur la succession, et conformément à des travaux menés sur les familles chinoises (Yan & Sorensen, 2006) ou sur les familles philippines (Santiago, 2000), la planification de la succession n'est pas systématiquement nécessaire et peut ainsi être compensée par le mode de fonctionnement du système familial. C'est dans cette optique que s'inscrit cette première partie de la discussion. Conformément à notre modèle de recherche et en utilisant les études de cas précédemment présentées, nous étudierons les caractéristiques du système familial marocain et ses implications sur l'organisation et les facteurs de blocage du processus de succession.

Ainsi, l'objet de la première partie de cette discussion, sera de revoir le processus de succession dans son ensemble en tenant compte des caractéristiques familiales marocaines. Puis dans un deuxième temps, nous nous attacherons à comprendre comment les caractéristiques de ce système familial peuvent affecter la mise en place et le fonctionnement d'un système de gouvernance, à la fois familial et au niveau de l'entreprise qui permette de faciliter le passage de témoin d'une génération à l'autre.

---

<sup>36</sup> Groupe familial créé en 1948. Partiellement coté sur la Bourse de Casablanca, on estime que la famille propriétaire est la plus riche famille du Royaume. Les quatre enfants du fondateur, travaillent ou ont travaillé dans le groupe, de même que de nombreux petits-enfants.

## 1.1. Système familial communautaire endogame et processus de succession

Comme indiqué précédemment, la société marocaine est traditionnellement composée de structures familiales communautaires, endogames et patrilineaires. La succession s'inscrit, donc, dans un système familial majoritairement patriarcal, surtout s'agissant de petites entreprises fondées par les pères appartenant à la génération des pionniers (Labari, 2011). A ce titre, les pères sont à la fois le pilier du système familial détenteur de l'autorité et l'entrepreneur responsable de la survie de sa « création ».

A l'origine du mot patriarcat, on trouve la dignité des évêques de l'Eglise<sup>37</sup>, appelés patriarches. Ce n'est que dans une acception plus récente que le patriarcat désigne une forme d'organisation sociale dans laquelle l'homme exerce le pouvoir ou détient le rôle dominant au sein de la famille ou d'une organisation. La notion de patriarcat ne peut se substituer complètement aux caractéristiques des familles communautaires endogames, mais elle recouvre au moins la notion d'autorité paternelle et est aussi associée à la permanence des rôles des uns et des autres dans le temps.

Au cours du processus de transmission d'une génération à l'autre, ce sont tout à la fois le leadership, la propriété et le capital socio-émotionnel qui passent graduellement d'une génération à l'autre. Le déroulement de ce processus n'est pas linéaire, mais est en permanence imbriqué dans les dynamiques familiales. Cette première partie de la discussion va donc s'attacher à discuter la manière dont les caractéristiques du système familial communautaire endogame interagissent avec le processus de succession. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la dimension autoritaire de ces familles, qui place l'ensemble des membres de la famille sous la coupe du patriarche (ou plus rarement de la matriarche) (1.1.1). Puis, dans un deuxième temps, nous discuterons l'importance et les effets des dimensions égalitaire et endogame (1.1.2).

### *1.1.1. Le caractère autoritaire des familles marocaines et le processus de succession*

L'autorité se définit comme le pouvoir de commander, de décider ou d'imposer ses volontés à autrui. Elle est corrélée avec l'obéissance et le contrôle. La bénédiction parentale est dans les sociétés musulmanes la manifestation sociale de l'obéissance des enfants à leurs parents.

---

<sup>37</sup> Dictionnaire Littré.

Au vu des dimensions culturelles, une distance au pouvoir élevée, se traduit par une éducation des enfants centrée sur l'obéissance. Pour les enfants, il n'existe, par rapport à l'autorité du père, que deux solutions : l'obéissance d'une part qui leur permet de bénéficier de la bénédiction familiale et l'opposition qui les conduit à être bannis de la famille (Bourquia, 2010). Comme on peut le constater dans les cultures du Moyen-Orient, elles aussi fortement influencées par les principes de l'islam, le patriarcat, sur lequel pèsent les responsabilités vis-à-vis de la famille et de sa communauté, reste le seul décideur (Gupta & al, 2010). Cette dimension autoritaire, très éloignée des perceptions et des comportements des familles évoluant dans des cultures et des systèmes plus libéraux, impacte nécessairement le processus de succession et ce à plusieurs niveaux.

#### *Le choix et l'intégration du successeur*

Alors que les consultants favorisent généralement l'existence d'un processus compétitif de sélection du ou des successeurs, dans de nombreuses situations ce domaine reste la « chasse gardée » du dirigeant en poste, et ce, d'autant plus s'il est le fondateur de l'entreprise. Pourtant dans les sociétés anglo-saxonnes il n'est pas rare de voir que la succession échoue du fait du refus ou de la résistance du successeur lui-même (Birley, 1986). De fait, l'accord préalable du successeur (Freyman & Richomme-Huet, 2012) et son association aux premières étapes du processus (Sharma & Irving, 2002) facilitent habituellement son intégration et la transmission du leadership. En effet, un processus consensuel permettant de se mettre d'accord sur l'idée de rejoindre l'entreprise et d'en prendre le leadership, conformément aux souhaits de la famille, facilite l'intégration du successeur et sa prise de fonction (Freyman & Richomme-Huet, 2010). Au cours de ce processus consensuel, les deux parties peuvent se concentrer sur l'obtention des informations nécessaires à la prise de décision, en l'occurrence l'accord de reprendre ou non l'entreprise familiale. Mais dans un système familial communautaire, et donc autoritaire, les parents ne demandent pas à leurs enfants leur accord, on les fait venir, surtout s'ils sont les aînés (Encadré 5). D'ailleurs, leur intégration à l'entreprise s'accompagne généralement d'une réintégration du foyer familial si les enfants ne sont pas encore mariés.

### Encadré 5 : Verbatim relatifs à l'entrée dans l'entreprise familiale des successeurs

*On a su avant mon départ que la convalescence de mon père allait durer des années, à partir de là vous êtes le prochain sur une chaîne. Dans une famille marocaine, quand on est le seul fils, on a le devoir de reprendre le flambeau (CHAUSSURES, aîné des fils).*

*Au départ j'ai été appelé par mes parents qui m'ont dit : « Voilà cette personne part et nous voulons que tu viennes épauler ta mère » (INOX, aîné des fils).*

*Mon père voulait absolument me faire revenir car il comptait sur moi (TRANSPORT).*

*Mon père m'a dit : « Là tu viens, tu m'enlèves une épine du pied, mais tu pars quand tu veux ». De fait, j'étais clouée (ÉPONGE, aînée des enfants).*

*Soit je revenais soit on vendait, donc j'ai choisi de revenir (ATELIER, aîné des fils).*

*Un directeur extérieur allait partir, il fallait décider soit d'embaucher soit de prendre la relève, j'ai choisi alors de rentrer (SANITAIRE, aîné des cousins).*

*J'ai été rappelé par mon père pour intégrer l'entreprise car à ce moment là il avait des problèmes personnels (COMPOSITE, aîné des enfants).*

*J'ai cédé pour rentrer car mon père, et ma mère aussi, m'ont mis la pression. Il voulait être épaulé (FIL, aîné des fils).*

*Quand je suis revenue du Canada, il était indispensable que je rentre dans le groupe. Mon père tenait à ce que ce soit fait, c'était important pour lui que nous soyons là (TUBA, aînée des enfants de la deuxième fratrie).*

Ironiquement, Kets de Vries (1999) rappelle qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance d'une attaque coronarienne mineure sur l'accélération du processus de transmission à la génération suivante, à la condition que la succession soit déjà enclenchée d'une manière ou d'une autre. Ainsi, si dans plusieurs de nos études de cas, l'entrée effective du successeur dans le processus de succession est liée à une situation d'urgence, au niveau de l'entreprise ou de la famille, c'est le sens du devoir filial et l'obéissance aux parents, caractéristiques des familles communautaires endogames qui l'emportent dans les discours. Ce sens du devoir est, du fait de la structure familiale communautaire, qui fait passer la famille avant l'individu, construit au fur et à mesure de l'éducation des enfants baignés dès leur plus jeune âge dans les affaires de l'entreprise familiale (Garcia-Alvarez & al., 2002).

D'ailleurs, alors que dans des familles où prime l'individualisme, les successeurs expliquent leur volonté de rejoindre l'entreprise familiale par l'atteinte d'une satisfaction et d'un accomplissement personnel (Bégin, 2006), dans le cadre des familles marocaines, l'individu se met au service de sa famille, et de la pérennité de son patrimoine, l'entreprise. Dans certaines

situations, l'orientation est prise en amont, au moment du choix des études. Dans ce cas, le prochain sur la ligne poursuit la voie qui lui est tracée par ses parents, qui, de part leur autorité savent mieux ce qui est « bon » pour lui ou pour elle (Yan & Sorensen, 2006).

Une fois que le successeur a franchi la porte de l'entreprise, la période d'intégration se déroule, elle aussi, sous l'autorité du chef de famille, qui est aussi le fondateur ou le leader de l'entreprise familiale. L'absence de planification est, là aussi évidente, et ne s'explique que par une relation construite sur la base de l'autorité paternelle, non équivoque et indiscutable (Encadré 6). A contrario, dans un travail exploratoire réalisé au Canada, les auteurs ont montré que afin de mieux motiver et d'intégrer autant d'enfants que possible dans l'entreprise familiale, il était souhaitable de leur donner « *des tâches ayant du sens dans l'entreprise relativement tôt dans leur vie professionnelle* » (Steier & Miller, 2010, p.150).

#### **Encadré 6 : Verbatim relatifs au processus d'intégration**

*Pendant les deux premières années, j'ai fait mon apprentissage, je suis passé partout, sans avoir réellement ni de titre ni de responsabilité. Pourtant j'avais beaucoup d'expérience (INOX).*

*Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, je ne savais pas quoi faire. Comme j'avais un peu d'expérience, j'ai commencé à informatiser le système de paie. Au bout de 6 mois à ne pas faire grand' chose, j'ai décidé de descendre dans l'atelier apprendre le métier. Pendant trois ans je n'ai rien eu à faire (CHAUSSURES).*

*Au début, j'ai fait des petits travaux de comptabilité et de commerce. J'étais un peu partout et je touchais à tout (SANITAIRES).*

*Au départ j'ai intégré le département cuisine. Je n'avais aucune tâche particulière, donc j'ai commencé par faire un inventaire puis par gérer la partie administrative de cette activité. Je me suis donnée une mission (TUBA).*

*Le premier jour, mon père m'a dit : « tourne dans l'usine, assiste aux réunions et quand tu le mériteras tu auras des responsabilités » (FIL).*

Alors que l'autonomie managériale des successeurs est un facteur de réussite des transmissions (Goldberg & Wooldridge, 1993) car le prédécesseur peut, au fur et à mesure, transférer de plus en plus de responsabilités à son successeur, l'autorité et le contrôle qui en découlent dans les systèmes patriarcaux empêchent le successeur de prendre les rênes et de s'affirmer en tant que leader (Perricone & al., 2001). Ceci nous conduit à étudier la relation qui existe entre le caractère autoritaire des familles communautaires endogames et la transmission du leadership à la génération suivante.

### *Transmission du leadership et désengagement du successeur*

Pollak (1985) rappelant les travaux du démographe et historien Philip J. Graven (1970) sur les familles de colons commençant à s'installer en Nouvelle Angleterre définit le patriarcat comme étant le mode de fonctionnement des « *premières générations de familles de colons, dans lesquelles les pères conservaient l'autorité sur leurs fils adultes (...) et contrôlaient légalement leurs terres jusqu'à leur mort* ». Si les travaux en question s'intéressent au XVII<sup>ème</sup> siècle, il n'en demeure pas moins que les caractéristiques du patriarcat sont les mêmes aujourd'hui. Pourtant, dans le processus de transmission, il est nécessaire que le rôle du père diminue au fil du temps (Dyer, 1986) et que celui-ci puisse à terme se désengager du management quotidien de l'entreprise pour n'avoir plus qu'un rôle de consultant (Cadieux & Lorrain, 2002).

Cette phase de désengagement, qui suit logiquement dans le processus, la transmission graduelle du leadership à la génération suivante, n'est pas sans poser de difficultés. La réticence du prédécesseur à céder sa place peut avoir des origines multiples telles que la peur de sa propre mort (Kets de Vries, 1999), l'absence de projet pour sa retraite (Cadieux, 2004) ou encore son incapacité à faire le deuil de sa relation particulière avec l'entreprise qu'il a dirigée (Pailot, 2000). Cependant, cette problématique prend dans le cadre d'un système familial communautaire endogame une dimension complémentaire.

Dans les pays occidentaux, les rôles, droits et devoirs des individus ne répondent plus à des normes strictes. En revanche, ce sont des liens négociés et discrétionnaires qui se mettent en place à l'intérieur du système familial afin de répondre au désir d'autonomie des individus (Déchaux, 2009). Autonomie et individualisme ne sont pas de mise dans le modèle communautaire patriarcal.

Dans ce cadre, le système familial, et donc le père, subvient aux besoins de l'ensemble des membres de sa famille, et ce, jusqu'à sa mort (Camilleri, 1992). Les attentes individuelles des successeurs en termes de rémunération ne sont que rarement prises en compte. Ainsi, dans le cas TRANSPORT par exemple, le prédécesseur considérait que le salaire versé à son fil était « *de l'argent de poche, puisqu'il était rentré vivre à la maison, qu'il était nourri et logé et n'avait donc aucun frais* ». Ce système s'inscrit bien dans la culture du Moyen-Orient, où l'entreprise familiale doit permettre à chacun des membres de la famille d'avoir un niveau de vie acceptable (Kanoo, 1997), et ce, sous l'autorité du patriarche. Comme le rappelait un avocat libanais travaillant au Moyen-Orient avec les grandes familles fortunées, « *les enfants jusqu'à la mort du patriarche ne dispose que d'une carte bleue !* »<sup>38</sup>. De ce fait, la phase de désengagement ne peut réellement se réaliser qu'au décès du

---

<sup>38</sup> Entretien privé.

patriarche qui transmettra l'autorité de la famille à son successeur qui sera à son tour responsable de son bien-être.

Dans les sociétés occidentales, il est généralement admis que pour que le pouvoir soit effectivement transmis d'une génération à l'autre, il est nécessaire que la propriété de l'entreprise soit, elle aussi, transmise aux successeurs (Harvey & Evans, 1995). Pourtant dans le cadre d'un système familial communautaire et endogame, qui met la famille au premier plan, le patriarche reste seul aux commandes et ne peut donc ainsi qu'être un monarque qui ne se retire jamais ou un général qui fait mine de partir mais qui reste toujours présent (Sonnenfeld, 1988). Comme nous le verrons par la suite, les effets de ce non-transfert de la propriété de l'entreprise au successeur pourront être compensés par le caractère égalitaire du système familial (cf. 1.2.)

**Tableau 16 : Un désengagement différent, ancré dans le système familial**

<b>Etude de cas</b>	<b>Conditions de transfert de responsabilités</b>	<b>Conditions de transfert de la propriété</b>	<b>Verbatim relatifs au refus de désengagement du prédécesseur</b>
<b>INOX</b>	A l'issue de la période d'apprentissage « rien ne rentrait ou ne sortait de la société si ce n'était validé par ma mère »	Après deux ans de dures négociations, le successeur obtient 20% du capital, ses parents ayant les 80% restant	Elle n'a pas encore atteint ce stade la de lâcher prise
<b>ÉPONGE</b>	Au bout d'un an en coulisses, transfert total de la gestion quotidienne de l'entreprise.	Transfert des parts graduels à la demande du successeur, devenue majoritaire.	Quand il a été décidé de vendre le terrain sur lequel était l'entreprise, je n'ai même pas été consultée. Mon père a un bureau à l'étage au-dessus mais n'intervient pas.
<b>CHAUSSURES</b>	Au bout de six ou sept ans, le père donne à son fils une procuration totale en disant : « Tu t'es plaint pendant des années de ne pas avoir de responsabilités, mais j'attendais juste que tu te fasses avoir. Un homme un vrai s'il s'est fait avoir une fois ne se refait plus jamais avoir ».	Lors d'un changement stratégique majeur conduisant à un changement de raison sociale, les cinq enfants du fondateur deviennent actionnaires (11 ans après son entrée)	C'est l'histoire classique du père qui ne veut pas lâcher. Mais aujourd'hui j'aime aller le consulter sur des problématiques particulières.

Etude de cas	Conditions de transfert de responsabilités	Conditions de transfert de la propriété	Verbatim relatifs au refus de désengagement du prédécesseur
<b>SANITAIRE</b>	J'ai mis longtemps à obtenir la confiance de ma tante. Et encore aujourd'hui je présente des propositions de développement ou de croissance à mes actionnaires, qui décident.	Le transfert de propriété n'a pas démarré, mais a commencé à être discuté.	En 2005, mon père a officiellement pris sa retraite, mais il est toujours là. Il est très peu désengagé et continue de prendre des décisions.
<b>COMPOSITE</b>	Si je prends les décisions semble-t-il de manière autonome, c'est toujours en concertation avec mon père ce qui est quand même un frein.	Le transfert de propriété n'a pas démarré et n'a pas encore été abordé.	Comme il a d'autres projets il s'est donné 4 ans au total pour passer la main.
<b>FIL</b>	Suite à un problème de fournisseur, nous avons du aller chercher des matières premières à l'export. A ce moment là mon père m'a demandé de m'en occuper parce que je parlais anglais. Aujourd'hui mon poste officiel est celui de directeur des achats.	Le successeur est propriétaire d'une part. Le transfert de propriété n'a pas été abordé.	Mon père est le patron, inflexible, qui donne les missions aux uns et aux autres et décide. Même s'il est un peu moins présent dans l'entreprise, il reste le seul décisionnaire.
<b>TUBA</b>	Au niveau de la deuxième fratrie, aucune responsabilité n'est réellement déléguée. Les décisions sont soumises aux frères aînés, qui de manière autoritaire tranchent.	Seuls les garçons de la première génération sont partiellement propriétaires. Le solde doit attendre le décès du patriarche fondateur.	Le fondateur ne s'est retiré que vers 2005 du fait de sa santé. Ses fils aînés en revanche qui dirigent l'entreprise depuis longtemps n'ont jamais abordé la question.
<b>ATELIER</b>	Si les responsabilités sont aujourd'hui partagées entre le frère et la sœur, la sœur aînée conserve encore aujourd'hui la mainmise sur un certains nombre de clients et de décisions.	Les successeurs reçoivent leur part de capital aux côtés de leur mère, au décès du fondateur.	Le fondateur étant décédé, son désengagement s'est fait au fur et à mesure de sa maladie. Aujourd'hui malgré l'éloignement la sœur aînée n'est pas dans une phase de désengagement.

Etude de cas	Conditions de transfert de responsabilités	Conditions de transfert de la propriété	Verbatim relatifs au refus de désengagement du prédécesseur
<b>TRANSPORT</b>	Le fondateur contrôle tout, « jusqu'à la taille de la police que nous utilisons. Il n'a d'ailleurs jamais rien délégué. »	Le transfert de propriété n'a pas démarré et n'a pas encore été abordé.	Alors que mon père avait annoncé son départ aux salariés pour dans deux mois, il déclare quelques jours plus tard, qu'il n'a pas l'intention de partir, peut-être dans quelques années .

Comme on peut ainsi le constater au travers des extraits de discours ci-dessus, le transfert de propriété n'est pas le seul élément qui est problématique dans le cadre de ces successions. Le caractère autoritaire du système familial, souvent renforcé au sein de ces PME par un management de type autoritaire (Likert, 1974) et très centralisé, affecte de manière significative le transfert graduel des responsabilités du prédécesseur vers le successeur. Ce transfert est d'ailleurs le plus souvent réellement démarré à cause d'un événement exigeant une réaction de l'entreprise, qu'il s'agisse du départ d'un salarié clé (INOX, SANITAIRE) ou de la recherche de nouveaux fournisseurs à l'export (FIL) par exemple.

#### *Communication entre le successeur et son prédécesseur*

Les systèmes familiaux tels que celui du Maroc favorisent et encouragent l'assujettissement des besoins individuels au groupe famille dans son ensemble (Perricone & al., 2001). Les aspirations individuelles des successeurs ne sont ainsi, pas ou peu, prises en compte.

Ainsi ce système familial, car il est très contraignant, ne permet pas de créer les espaces de communication et de dialogue qui contribuent à la pérennité de l'entreprise (Kets de Vries, 1993). Bien que les rapports familiaux soient basés sur la confiance, la parole donnée (Bourquia, 2010) et le respect des aînés, ce système ne favorise pas non plus des relations harmonieuses qui contribuent au succès du processus de transmission. En effet, cette harmonie des relations s'appuie une nouvelle fois sur la communication et le respect mutuel inter-générationnel (Venter & al., 2005).

Même si le système familial évolue dans le temps, l'honneur familial et le respect des aînés sont toujours largement dominants dans la société marocaine (rapport du Haut Commissariat au

Plan) et cela renforce la permanence des rôles prescrits des parents et des enfants (Camilleri, 1992).

Ce manque, voire cette absence de communication, est répétée dans les discours (Encadré 7) et est mise en avant par les successeurs comme étant tout à la fois une manifestation de la rupture générationnelle et de l'autorité des parents.

#### **Encadré 7 : Verbatim relatifs à l'absence de communication**

*Il n'y a jamais eu de réelle discussion (TRANSPORT).*

*Il fallait mettre en place un véritable système de communication entre nous (COMPOSITE).*

*La communication est aujourd'hui notre point faible (FIL).*

*Il y a toujours des choses dont on ne peut pas parler, qui sont secret d'Etat (TUBA).*

*La question de mon arrivée n'a pas été discutée (ATELIER).*

La dimension autoritaire du système familial marocain impacte donc significativement le processus de succession. Comme le montre son déroulement, les successeurs ne sont pas associés au processus de décision conduisant à la succession, qui est lui-même un processus contrôlé par le prédécesseur. Les successeurs répondent à l'appel du devoir filial et doivent trouver les moyens de se glisser dans le rôle qui leur est imposé. Si cette absence de consensus et de communication autour de la succession elle-même est un facteur qui perturbe le bon déroulement de la succession (de Massis & al., 2008), la dimension familiale est telle qu'elle évite aussi les conflits relatifs au processus de succession.

Le transfert des responsabilités d'une génération à l'autre, permis par la définition de rôles clairs pour le successeur et son prédécesseur, est lui aussi affecté par le caractère autoritaire du système familial. Le successeur reste dans son rôle prescrit d'enfant, soumis à l'approbation ou au bannissement de ses parents (Bourquia, 2010). Si l'on considère que pour pouvoir acquérir leur autonomie managériale, les enfants doivent être en mesure de se révolter (Bernoux, 2009), il s'agit là d'une situation inextricable. En effet, dans le système familial marocain, les personnes âgées sont respectées et craintes (Allali, 2008) et les enfants ne peuvent pas réellement se révolter en respectant leurs aînés.

La communication entre générations est, elle aussi, essentielle au bon déroulement de la succession, mais dans le cadre d'un système communautaire, elle ne peut que difficilement

intégrer les aspirations individuelles des successeurs, et relève, donc, au moins dans les premières étapes du processus, plus du commandement que de la communication bilatérale.

Enfin, la transmission de la propriété de l'entreprise, considérée comme étant essentielle à la réalisation du processus de transmission, ne semble pas, dans le système familial marocain, être un problème. Comme nous le verrons par la suite, elle est compensée par le caractère égalitaire du système familial et par la transmission de la propriété psychologique de l'entreprise, dissociée de la propriété légale.

**L'ensemble de ces éléments nous conduisent donc à préciser notre proposition initiale (P1a) : le caractère autoritaire du système familial communautaire endogame affecte négativement le processus de succession, et, en particulier se matérialise par un déficit de l'ensemble des sous-catégories relatives au processus : les activités préparatoires, le développement du successeur et la sélection du successeur (de Massis & al., 2008).**

### *1.1.2. Egalité et endogamie du système familial marocain et processus de succession*

L'égalité entre les frères et sœurs et le caractère endogamique des unions contractées dans le cadre du système familial marocain sont les deux autres dimensions mises en exergue.

#### *L'Egalité : un gage d'harmonie familiale*

La dimension égalitaire du système familial communautaire endogame se comprend comme étant l'égalité des enfants face à l'héritage patrimonial et au partage de l'affection des parents. Dans un système égalitaire, de droit, le patrimoine n'est pas indivisible et est réparti selon des règles établies entre tous les ayants-droits. S'agissant du Maroc, comme nous l'avons détaillé précédemment (section 2.2.2.), ce système est basé sur les règles d'héritage issues du Coran et donc du droit islamique. Chacun des ayants-droits listés par les textes a droit à une portion déterminée du patrimoine du défunt. Ce système est le système légal en vigueur au Maroc, et est largement respecté.

Cette dimension égalitaire, qui fait que chacun des enfants connaît ses droits et ne peut être spolié de sa part du patrimoine contribue à faciliter l'acceptation par l'ensemble des membres du groupe de celui ou celle qui est désigné par le chef de famille comme étant le successeur. Les rôles de chacun étant établis, les uns et les autres, connaissent leurs droits et leurs devoirs au sein du système familial et n'ont donc pas à « se battre » pour eux. Ce sentiment est clairement

exprimé dans le discours des successeurs qui acceptent de reprendre le flambeau et qui contribuent, ainsi, à gérer le patrimoine familial. Conformément aux caractéristiques des cultures collectivistes, le groupe prime sur l'individu et le bien-être du groupe doit être préservé (Hofstede, 2011). Cette dimension permet ainsi de minimiser les conflits entre frères et sœurs et entre parents-enfants qui sont si dommageables à l'émergence d'un leader ou au bon déroulement du processus lui-même (Kets de Vries, 1989 ; 1993).

Cette dimension a aussi été mise en évidence dans des travaux consacrés à l'influence du Confucianisme sur le processus de succession et ont montré que l'acceptation par la famille du processus de succession augmente dès lors que les enfants sont convaincus qu'ils obtiendront une part égale de l'entreprise familiale (Yan & Sorensen, 2006).

#### **Encadré 8 : Verbatim expliquant pourquoi les successeurs ont été choisis ?**

*C'était la voie naturelle, j'étais l'ainée et j'avais fini mes études (EPONGE).*

*A l'époque j'étais le seul à pouvoir venir, et aussi l'aîné des cousins (INOX).*

*J'étais l'aîné des fils, c'était à moi de prendre la suite (CHAUSSURES).*

*J'étais l'aîné des cousins (SANITAIRE).*

*J'étais l'aîné (COMPOSITE).*

En outre, le caractère égalitaire du système familial marocain, associé à la dimension collectiviste qui renforce l'importance de l'harmonie familiale et pousse à sa préservation, instaure un climat qui favorise le bon déroulement du processus de succession. A l'inverse, dans les sociétés et les systèmes familiaux plus individualistes et plus « libres », le fait d'afficher ses avis et ses opinions est considéré comme étant synonyme d'honnêteté intellectuelle (Hofstede, 1991).

L'harmonie familiale se comprend comme étant liée au sentiment d'unité qui prévaut au sein de la famille et aux connexions qui existent entre les différents membres de la famille, et qui sont caractérisées par l'attachement, l'affection et l'intérêt porté au bien-être des uns et des autres (Farrington & al, 2012). Cette harmonie familiale, est à la fois considérée comme étant un avantage stratégique des entreprises familiales (Sharma, 2004) et un élément déterminant des successions réussies (Venter, 2003). Cette harmonie se traduit aussi par la congruence des objectifs des successeurs et des membres de leur famille qui visent tous à préserver le patrimoine de la famille (Hubler, 2009).

La dimension égalitaire du système familial marocain est évoquée à différents niveaux par les successeurs interrogés (Encadré 9). En effet, elle se manifeste, soit au niveau de l'intégration de tous les membres de la famille dans l'entreprise, soit au niveau de la répartition du capital telle qu'elle est exprimée.

### Encadré 9 : Verbatim relatifs à l'égalité entre tous les enfants

*Ce que voulait mon père c'est que tous ses enfants soient avec lui dans les affaires. J'ai eu cette entreprise et les autres ont eu d'autres affaires (ÉPONGE).*

*La répartition du capital a toujours été faite à égalité entre tous les enfants (CHAUSSURES).*

*Je considère que tout est à nous et que les richesses créées devront être redistribuées de manière équitable entre tous mes frères et ma mère (COMPOSITE).*

*La situation est identique à celle que mon père a vécue avec mon grand-père. Ce dernier a tout légué à ses enfants quasiment au moment de mourir. Je suis rentrée ici pour rendre service (FIL).*

*A l'époque ma tante s'est battue avec son père pour que le capital soit réparti entre tous les enfants. Comme elle a vécu ça elle comprend et on fera quelque chose d'équitable. Par ailleurs entre cousins nous nous sommes mis d'accord pour que nous ayons toujours le droit de (tous) travailler ici (SANITAIRE).*

*Mon père a proposé à tous ses enfants de venir travailler avec lui (TRANSPORT).*

Pourtant, les conflits existent et sont régulièrement évoqués par les successeurs interrogés (Encadré 10), mais la préservation de l'unité familiale et du groupe prend le pas sur les conflits individuels (Encadré 10) conformément à la dimension collectiviste de la culture familiale marocaine.

### Encadré 10 : Verbatim relatifs à la gestion des conflits

*Il y a eu un gros clash entre les époux de mes sœurs, mais on a essayé de mettre cela au clair cordialement, et avec ma mère la situation s'est calmée (ATELIER).*

*Alors que nous sommes en train de traverser une période de conflits très forts, et que mes oncles essaient de nous aider, je dois apporter ma bonne humeur au déjeuner familial et je n'y arrive pas toujours (INOX).*

*Il y a eu un conflit important. J'ai su le gérer car je suis d'un tempérament conciliant et je préfère le bien de l'ensemble (TUBA).*

La dimension égalitaire du système familial affecte donc le processus de succession à plusieurs niveaux. Elle facilite d'une part l'acceptation du successeur désigné par le prédécesseur, alors même qu'il n'existe pas de processus de sélection ou de décision consensuelle quant à la succession. Cette acceptation est ainsi facilitée au niveau de la fratrie.

De plus, l'égalité entre frères et sœurs au vu de l'héritage patrimonial limite l'importance de la transmission de la propriété au successeur. En effet, celle-ci n'est dans ce cadre plus forcément nécessaire à la transmission du leadership à la génération suivante. Indubitablement, la transmission de la propriété est bel et bien considérée comme étant une portion de l'héritage et doit donc, en ce sens, être gérée conformément aux règles successorales en vigueur.

Enfin, cette égalité entre individus d'une même génération, facilite la préservation de l'harmonie familiale si chère aux cultures collectivistes.

**L'ensemble de ces éléments nous conduisent donc à préciser notre deuxième proposition (P1b) : l'égalité entre frères et sœurs favorise le bon déroulement du processus de succession en contribuant à limiter les obstacles d'ordre relationnel (de Massis & al, 2008). Plus particulièrement, elle facilite l'acceptation du successeur, elle limite les conflits liés à la transmission du capital et contribue à préserver l'harmonie familiale.**

#### *L'endogamie facilite la transmission du capital socio-émotionnel*

Si l'endogamie au sens strict signifie se marier avec ses cousins germains du côté de son père, elle est aussi au sens plus général définie comme étant le fait de se marier à l'intérieur de son clan. Cependant, dans les familles communautaires endogames, cette dimension va au-delà du simple choix du futur conjoint des enfants. En effet, chacun appartient à un groupe plus large, la 'parentèle', qui est construit autour de liens biologiques et sociaux, et dans lequel les relations se perpétuent d'une génération à l'autre (Déchaux, 2009). Au sein de ce réseau, chaque membre fait confiance et fait attention aux autres (Smith, 2009). L'endogamie contribue donc, à maintenir et à perpétuer ces liens entre individus ou groupe d'individus au fil des générations.

La plupart des cas étudiés dans ce travail naquirent en tant qu'entreprises éponymes connues sous le nom de 'Etablissements xx'. Au fil des transformations juridiques, elles ont perdu ce caractère mais conservent le lien qui unit la famille à l'entreprise. Si, dans la plupart des entreprises familiales, les membres de la famille sont particulièrement attentifs à l'image extérieure véhiculée par l'entreprise (Micelotta & Raynard, 2011), « *dans les cultures du Moyen-Orient..., la réputation de la famille est un élément très important et est considérée comme étant la base de la réputation de l'entreprise* » (Gupta & al., 2010, p.151). Cette référence au nom et à son association avec l'entreprise a été maintes fois répétée au cours des entretiens (Encadré 11).

### Encadré 11 : Verbatim relatifs à l'association nom de famille-entreprise

*Quelle que soit la ville où nous allons, lorsque l'on prononce notre nom, nous sommes les bienvenus (TUBA).*

*J'ai bénéficié de la réputation de bon payeur de mon grand-père d'abord, son nom était connu, puis de mon père (ÉPONGE).*

*Je suis ATELIER, la famille N (ATELIER).*

*Je voulais servir l'histoire (CHAUSSURES).*

Le caractère endogame de ces familles conjugué à leur dimension collectiviste crée une communauté de personnes rassemblées autour du patriarche et des activités de l'entreprise. En préservant la communauté par des unions à l'intérieur de la parentèle, la famille renforce son contrôle sur la destinée et les décisions stratégiques de l'entreprise (Gomez-Mejia & al., 2007). Le capital socio-émotionnel qui constitue un avantage concurrentiel déterminant des entreprises familiales est protégé par le maintien d'un groupe dans lesquels les liens biologiques et relationnels sont renforcés par les unions maritales, et, au-delà de cela, par des relations qui transcendent les générations. De ce fait, les valeurs et l'histoire de l'entreprise et de la famille sont transmises dès le plus jeune âge aux jeunes générations, et font, alors, partie du patrimoine cognitif et socio-émotionnel partagé par l'ensemble des membres de la communauté (Encadré 12). Cette connaissance et ce respect pour l'histoire de l'entreprise et de la famille sont d'ailleurs un gage de leur survie à long terme et donc de la réussite du processus de transmission.

### Encadré 12 : Verbatim relatifs à la transmission du capital socio-émotionnel de l'entreprise et de la famille

*En sortant de l'école je prenais mon goûter dans l'entreprise, on en parlait au déjeuner et je connaissais la majorité des clients et des fournisseurs. Parfois j'accompagnais ma mère dans des tournées (INOX).*

*Quand j'avais du temps libre (au lycée) je partais à l'usine ou bien je venais ici. Je faisais un peu de standard, des photocopies, des trucs. J'étais dedans. (TUBA).*

*Je connais l'entreprise mieux que quiconque, depuis que je suis enfant, et il m'arrive de m'asseoir avec le plus ancien de nos salariés et d'évoquer des projets vieux de vingt ans (COMPOSITE).*

*Quand je suis arrivé à FIL j'avais cinq ans et j'ai grandi avec l'entreprise. Quand j'étais en France il m'arrivait d'écrire un mail au directeur financier pour prendre des nouvelles (FIL).*

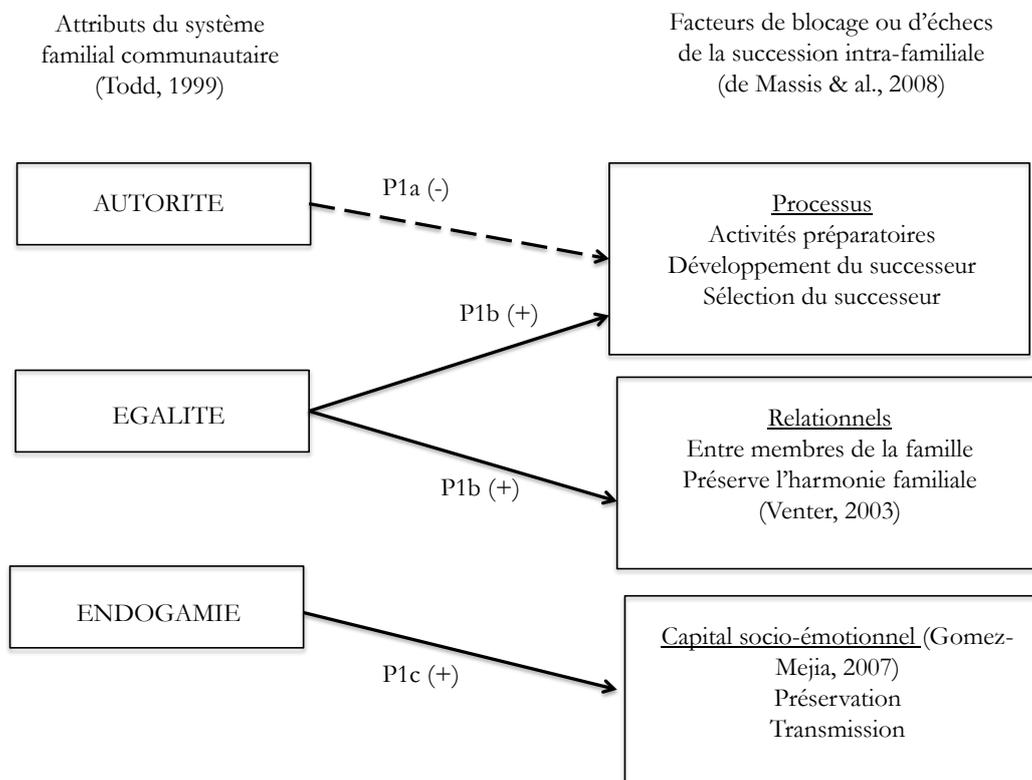
Enfin, l'endogamie des familles marocaines, dans son acception la plus large, permet de conserver la propriété de l'entreprise au sein d'une parentèle relativement fermée. Au fil des

génération, la propriété du patrimoine est ainsi répartie en un plus grand nombre d'ayants-droits, ajoutant complexité et hétérogénéité (Klein, 2010), mais cette complexité est modérée par le fait que les ayants-droits appartiennent dans leur grande majorité au système familial élargi.

**Nous pouvons donc réitérer notre troisième proposition en relation avec le processus de succession. La dimension endogame du système familial marocain affecte positivement le processus de succession dans les PME familiales. Plus particulièrement, elle contribue à la préservation et à la transmission du capital socio-émotionnel, et à la protection des droits de propriété au sein de l'entreprise.**

A ce stade, ces propositions peuvent être schématisées comme dans la figure ci-dessus (Figure 22), en sachant qu'une relation est dite négative si le caractère familial renforce les éléments de blocages du processus de succession, et positive si au contraire elle contribue soit à diminuer l'importance des facteurs de blocage soit à faciliter la transmission elle-même.

**Figure 22 : Système familial et processus de succession**



## 1.2. Le système familial communautaire endogame peut-il se substituer à des organes de gouvernance formalisés ?

La gouvernance des PME est différente de celles des entreprises managériales (Gomez & Coche, 2008). Il est nécessaire de trouver un équilibre entre les objectifs de la famille et ceux de l'entreprise pour assurer la pérennité de cette dernière. De plus, cet équilibre doit non seulement être trouvé à tout point du temps, mais doit être conservé au cours du processus de succession. L'hétérogénéité des objectifs augmente, en effet, avec le nombre de successions réalisées et le nombre de générations impliquées (Miller & Le Breton Miller, 2006).

Alors que l'existence de mécanismes de gouvernance formalisés facilite la transmission des entreprises familiales d'une génération à l'autre (Pilotti & al., 2006), le code de gouvernance marocain pour les PME et les entreprises familiales laisse à ces entreprises une très grande liberté d'action. En effet, il stipule « *que l'entreprise doit instaurer en temps opportun un organe de gouvernance* » (p.5) et qu'il est souhaitable de réunir le Conseil de Famille au moins une fois par an (p.8). Une telle latitude conférée aux dirigeants de PME et d'entreprises familiales ne facilite pas l'instauration de mécanismes formalisés ni au niveau de la famille, ni au niveau de l'entreprise mais est en ligne avec l'histoire économique du Maroc. En effet, traditionnellement les affaires étaient des « affaires personnelles » très protégées et dans lesquelles, propriété et direction étaient complètement confondues.

La situation des cas que nous avons étudiés est d'ailleurs conforme à cet état de fait (Tableau 15) et les organes de gouvernance ne sont dans aucune situation formalisés. La plupart des décisions se prennent par téléphone (FIL) et les réunions se déroulent le plus souvent à domicile, « *sans que nous soyons dans la bonne gouvernance* » (ATELIER). Les conseils d'administration n'ont qu'une existence légale, « *et les procès verbaux sont préparés à l'avance et présentés à chacun pour signature* » (ATELIER).

Pourtant, la professionnalisation des PME familiales marocaines fait l'objet de nombreuses attentions de la part des pouvoirs publics, et comme le rappelait Rachid Belkhaia, Vice Président de l'Institut Marocain de Gouvernance, en 2011<sup>39</sup>, « *le management et la gouvernance sont tellement mélangés au Maroc, que le plus important est maintenant de moderniser les structures et les processus dans les entreprises, et ce de manière formelle ou informelle* ». Pourtant, il ne peut y avoir de modèle de gouvernance universel et « *chaque entreprise familiale se doit d'inventer sa propre gouvernance* » (Vienot, 2010)<sup>40</sup>. De plus, compte tenu du fait que « *la prise de décision dans les entreprises familiales peut être*

---

<sup>39</sup> Entretien recueilli par l'auteur en 2011, et publié dans la revue *Economia* de Février 2011, p. 142-147.

<sup>40</sup> cf. infra.

*influencée par le système familial auquel appartient le décideur*» (Very & Ratcheva, 2001), les caractéristiques du système familial marocain peuvent apporter des éléments de compréhension des mécanismes de gouvernance informels existant dans les PME familiales et pouvant contribuer au bon déroulement du processus de succession.

Comme nous l'avons vu précédemment (partie 2.3.1), dans le cadre de la transmission d'une PME familiale, les mécanismes de gouvernance devront permettre de gérer les relations de la famille avec l'entreprise, tout en gérant les frontières de la famille (Cadbury, 1999) ; de maintenir l'harmonie familiale (Lambrecht & Lievens, 2006) en limitant les conflits et en facilitant la gestion des émotions.

Nous allons donc dans cette partie, discuter de la manière dont les différentes caractéristiques du système familial marocain interfèrent avec les domaines de la gouvernance des PME familiales qui facilitent la transmission d'une génération à l'autre. Cette discussion est susceptible de contribuer à poser un cadre qui permettra d'améliorer les pratiques des entreprises. Il est important toutefois de rappeler qu'il ne s'agit pas de traiter, ici, à proprement parler de la gouvernance des PME familiales, mais plutôt des éléments qui facilitent la transmission.

### *1.2.1. Système familial et gestion des frontières de la famille*

La famille étendue et communautaire ne laisse personne sur le bord de la route, et prend soin de tous les membres de la famille chaque fois que c'est nécessaire, « *que ceux-ci aient besoin d'un emploi ou d'une chèvre* » (Smith, 2009). Mais le degré de complexité s'accroît au fur et à mesure que le nombre de personnes qui détiennent des droits sur l'entreprise familiale augmente (Labaki & al., 2012). Comme nous avons pu le constater (Tableau 17), en dehors du cas de ÉPONGE, qui a tenté mais sans succès de faire venir ses sœurs dans l'entreprise familiale, dans chacun des cas étudiés, le nombre de membres de la famille travaillant dans l'entreprise est important et est fonction de la taille de la famille. Alors qu'il ouvre une nouvelle boutique à Casablanca début 2013, le dirigeant de CHAUSSURES nomme une de ses nièces pour gérer ce nouveau point de vente, intégrant ainsi le premier élément de la génération des cousins. De la même manière, chez SANITAIRE, l'ensemble des cousins a informellement acté qu' « ils auraient tous toujours le droit de travailler dans l'entreprise familiale ». De façon similaire, chez TUBA, le fondateur préférerait que tous ses enfants travaillent auprès de lui plutôt que de les voir travailler à l'extérieur. Cette situation se perpétue à la génération suivante.

Bien qu'aucune de ces décisions n'ait été formalisée, il n'en demeure pas moins que le caractère communautaire des familles marocaines, sous l'autorité du patriarche, répond à une

problématique de gouvernance. Dans ce cadre, ce sont le père et ses fils, en accord avec la dimension autoritaire qui leur est conférée par le fonctionnement du système familial, décident qui aura, ou non, le droit de travailler dans l'entreprise familiale. Ainsi, la question des conjoints est parfois posée, et ceux-ci peuvent, comme dans certains cas, aux Philippines être associés à l'entreprise familiale (Santiago, 2000) ou au contraire écarté de la gestion et de la propriété de l'entreprise familiale.

**Tableau 17 : Qui travaille dans l'entreprise et à quel poste ?**

<b>Entreprise</b>	<b>Stade de la succession</b>	<b>Membres de la famille de la génération du successeur ou après impliqués</b>	<b>Membres de la famille de la génération du successeur ou après non impliqués</b>
<b>INOX</b>	Règne Conjoint	S : Directeur Commercial	F1 : consultant RH
<b>EPONGE</b>	Désengagement	S : Actionnaire dirigeante	F1 : artiste F2 : sans emploi F3 : en cours d'intégration dans une autre entité familiale F4 : étudiant
<b>CHAUSSURES</b>	Désengagement	S : PDG F1 : Directeur commercial N1 : Directeur de boutique	F2 et F3 : actionnaires, sans autre emploi
<b>SANITAIRE</b>	Règne Conjoint	S : Gérant C1 : Responsable du showroom C2 : responsable commercial et facturation	F1 : employé à l'extérieur C4 : employé à l'extérieur C5 : étudiants
<b>COMPOSITE</b>	Intégration/Règne Conjoint	S : officieusement DGA, officiellement directeur technique F1 : Commercial	F2 : psychologue à l'étranger F3 : créateur de start-up à l'étranger
<b>FIL</b>	Intégration	S : directeur des achats	Autres frères et sœurs étudiants

Entreprise	Stade de la succession	la Membres de la famille de la génération du successeur ou impliqués	de Membres de la famille du de la génération du successeur ou après non impliqués
<b>TUBA</b>	Intégration	S <sup>41</sup> : Responsable administratif F1 : Responsable commercial F2 : Responsable des achats N1 : poste administratif	F3 : consultant
<b>ATELIER</b>	Désengagement Règne Conjoint	S : DGA F1 : DG	F2 : a racheté une autre société ayant appartenu au fondateur F3 : carrière à l'étranger
<b>TRANSPORT</b>	Intégration	S : Responsable de la consignation	F1 : salarié à l'extérieur F2 : étudiant

**Légende** : S : Successeur, F : ses frères et/ou sœurs ; C : ses cousins ; N : ses neveux et nièces

On peut constater dans les cas étudiés ci-dessus que, bien qu'il n'existe aucun conseil de famille normalisé, à l'exception de l'entreprise COMPOSITE qui est en train de le mettre en place, des décisions sont prises par les familles de manière informelle. Ainsi dans aucun des cas ci-dessus, les conjoints, à l'exception du couple fondateur, ne sont impliqués dans la marche de l'entreprise familiale.

La dimension endogame des systèmes familiaux marocains, renforce l'importance de la communauté et du groupe en multipliant les liens entre les membres du groupe (Todd, 1999). Elle contribue donc à une gestion naturelle des frontières de la famille à l'intérieur de la communauté. Cette endogamie, favorise la persistance des liens de la parentèle d'une génération à l'autre.

---

<sup>41</sup> Compte tenu de l'existence de deux générations d'enfants dans cette étude de cas, nous nous positionnons au niveau des successeurs de la deuxième génération, les demi-frères et sœurs des dirigeants actuels

Le système familial marocain, au travers de ses dimensions d'autorité et d'endogamie permet donc, de gérer les frontières de la famille, et de compenser l'accroissement du niveau de complexité lié au passage des générations et à la multiplication du nombre de parties prenantes impliquées (Klein, 2010). Et alors qu'au fil du temps, les liens familiaux « *commencent graduellement à s'atténuer et déclenchent des forces qui contribuent à diminuer plutôt qu'à construire la confiance* » (Steier, 2001), le fonctionnement du système familial protège cette confiance, qui constitue un des mécanismes de la gouvernance dans les entreprises familiales (Steier, 2001).

### ***1.2.2. Système familial et gestion des émotions***

Un système de gouvernance dans une PME familiale ne peut se dispenser de prendre en compte l'imbrication des dimensions émotionnelles et rationnelles du système de l'entreprise familiale. La famille est considérée comme étant le centre névralgique des émotions (Carlock & Ward, 2001), mais de plus en plus de spécialistes considèrent que le système entreprise est lui aussi soumis aux émotions individuelles (Labaki & al., 2010). Une entreprise familiale, repose, répétons-le sur une famille fonctionnelle et en bonne santé dans laquelle les émotions sont correctement gérées. En ce sens, la gestion des émotions affecte de manière significative la pérennité de l'entreprise familiale.

A l'aune des travaux de Darwin, Ekman (1972) souligne l'existence de six émotions basiques (la joie, la tristesse, la colère, la peur, le dégoût et la surprise) à partir desquelles naissent d'autres émotions plus complexes. Ces émotions peuvent être innées ou culturelles et apparaissent dès l'enfance (Power, 2006). Elles jouent un rôle déterminant dans les comportements, la remémoration des événements et la facilitation des rapports entre les membres. De plus, quelle que soit la définition considérée ou la classification retenue, le caractère contagieux des émotions est unanimement reconnu (Hatfield et al, 1993).

Le système familial communautaire endogame crée un cadre particulier dans lequel naissent les émotions. Sa dominante autoritaire ne permet pas aux autres membres de la famille de remettre en question les décisions du patriarche et éventuellement de ses fils, sauf, bien sûr, à accepter d'être banni. De ce fait, la communication intergénérationnelle est souvent conflictuelle et difficile, voire inexistante. Ainsi, cette autorité fait souvent naître des émotions de colère ou de peur chez ceux qui subissent cette autorité (Encadré 13). Ces émotions perturbent bien évidemment l'harmonie familiale. A terme, la propagation d'émotions négatives à l'ensemble des membres de la famille, voire même au personnel de l'entreprise peut générer des conflits et

affecter la performance de l'entreprise, et ce, d'autant plus qu'il n'existe pas de structure formelle de gouvernance familiale (Barsade, 2002; Boisard-Castellucia & Van Hoorebeke, 2010)

### Encadré 13 : Verbatim relatifs aux manifestations de colère ou de peur des successeurs

*Le fils aîné, alors qu'il est dans l'entreprise, déchire tous les soirs les chemises portées dans la journée ; alors que le cadet, à son tour ne peut plus dormir (TRANSPORT).*

*Ce sont les grands qui décident, nous n'avons jamais la bonne méthode, la bonne idée. Mes sœurs ne l'ont pas supporté, elles sont parties (TUBA).*

*Souvent j'ai voulu jeter l'éponge, il y avait beaucoup de conflits et de querelles avec mon oncle et ma tante, ils ne me trouvaient pas à la hauteur (SANITAIRES).*

*Mon père fait avec moi des choses qu'il ne pourrait pas faire avec quelqu'un d'autre, mais je joue le jeu même si parfois j'ai du mal. Je me dis que mon père ne peut pas nous vouloir du mal et qu'il en sortira bien quelque chose de positif (FIL).*

*Au départ pour ma sœur cela a été très difficile. Mon père était toujours très exigeant (ATELIER).*

*Lors de notre conflit le plus fort en 2003, mon père m'a dit « tu vas me rendre malade » ! (CHAUSSURES).*

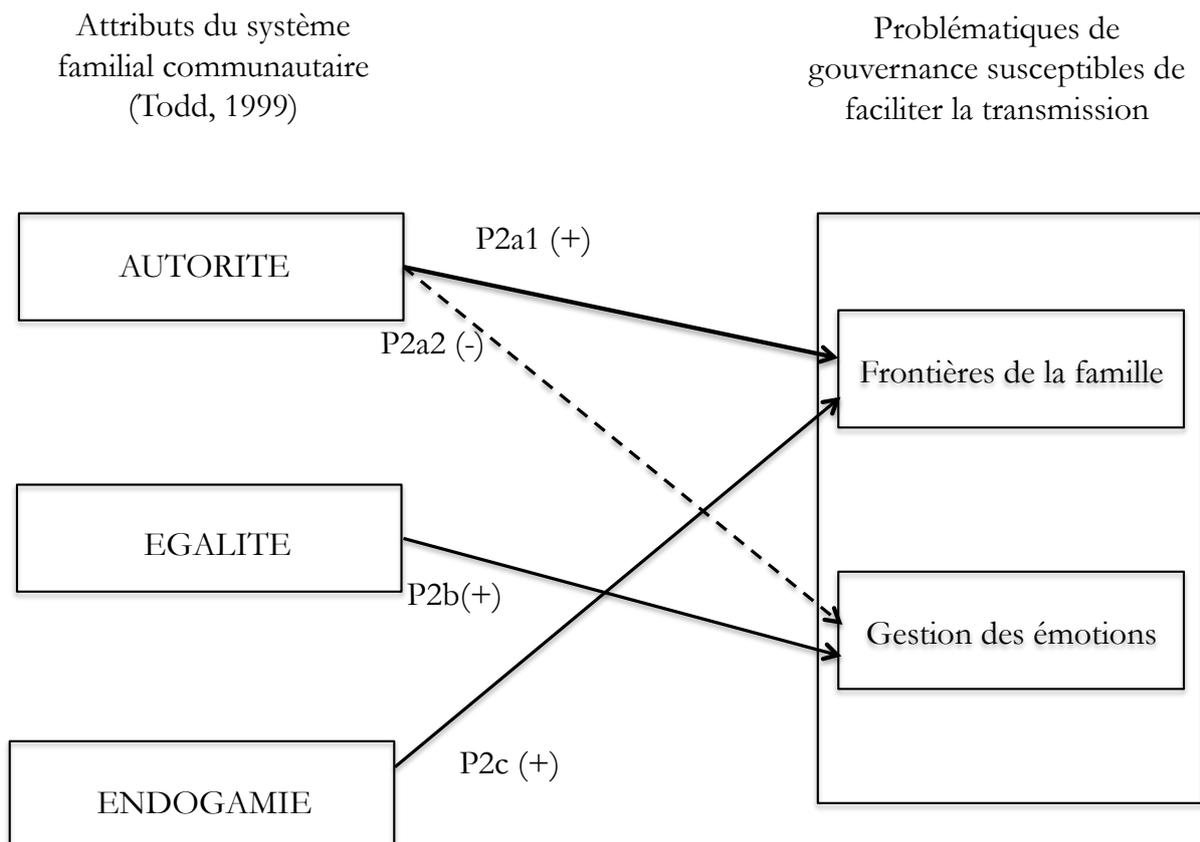
L'importance des relations horizontales entre personnes appartenant à une même génération, frères et sœurs ou cousins, est renforcée par la dimension égalitaire du système familial marocain. Cette dimension crée une communauté « juste » soumise à l'autorité du patriarcat. L'existence de ces relations horizontales facilite le dialogue et la communication entre personnes d'une même génération et contribue, ainsi, à faciliter la gestion des émotions et des conflits au sein d'une même génération. En effet, une communication efficace au sein d'une communauté est un atout pour une famille en bonne santé (Hoover & Lombard, 1999).

A ce stade, nous pouvons donc conclure sur la pertinence de notre deuxième ensemble de propositions. En l'absence d'un cadre de gouvernance formalisé, tant au niveau de la famille que de l'entreprise, les dimensions autoritaire, égalitaire et endogame des systèmes familiaux communautaires peuvent, dans une certaine mesure, s'y substituer.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre deuxième ensemble d'hypothèses (P2a, P2b et P2c). La dimension autoritaire du système familial marocain affecte positivement la gestion des frontières de la famille (P2a1) et négativement la gestion des émotions (P2a2). L'égalité entre frères et sœurs facilite la gestion des émotions (P2b) et le caractère endogamique contribue à faciliter la gestion des frontières de la famille (P2c).

De nouveau, nous pouvons proposer une schématisation (Figure 23) de cette discussion et de nos propositions. Une relation est dite positive si elle contribue à faciliter le processus de transmission en se substituant au moins partiellement à des organes formels de gouvernance de la famille ou de l'entreprise et négative dans le cas contraire.

Figure 23 : Système familial et gouvernance familiale



## **Conclusion de cette section**

Cette première partie de notre discussion confirme l'importance de l'influence du système familial sur le processus de transmission des PME familiales marocaines. Chacune des dimensions du système familial communautaire endogame affecte d'une manière ou d'une autre le processus de succession.

Nous avons pu mettre en évidence l'importance de la dimension autoritaire des familles marocaines, autorité principalement détenue par les pères, puis les pères et leurs fils, qui pèse lourdement sur la gestion du processus en lui-même, et qui ne permet pas la mise en place d'un mécanisme consensuel qui facilite la sélection, l'intégration ou l'acceptation du successeur. En revanche cette dimension contribue à faciliter la gestion des frontières de la famille, et ce en dépit de mécanismes formels de gouvernance.

L'égalité entre personnes d'une même génération, égalité qui est tant affective que patrimoniale, est une dimension qui de manière générale facilite la transmission de l'entreprise familiale à la génération suivante. En effet, elle contribue largement à réduire les blocages d'ordre relationnels, à modérer le caractère autoritaire de la gestion du processus et à faciliter la gestion des émotions.

Enfin l'endogamie, et la gestion de la parentèle, facilitent la préservation et la transmission du capital socio-émotionnel et la gestion des frontières familiales.

## SECTION 2: SYSTEME FAMILIAL ET TRANSMISSION DE LA PROPRIETE PSYCHOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE

Nous avons pu constater dans la discussion précédente, que pour des raisons qui tiennent à la fois à la culture de la société marocaine et au fonctionnement du système familial communautaire endogame, la transmission du pouvoir d'une génération à l'autre se comprend, en général, indépendamment du transfert de la propriété de l'entreprise.

Pourtant, c'est cette dimension même de transfert de la propriété qui permet au successeur d'être réellement autonome dans ses décisions et de prendre le leadership de l'entreprise (Lambrecht & Lievens, 2008). En même temps, en acceptant de transmettre la propriété de l'entreprise à ses successeurs, le prédécesseur, fondateur dans la plupart des cas étudiés ici, rompt le lien qui l'unit à son entreprise et peut, ainsi s'en détacher émotionnellement et matériellement (Bah, 2009).

Cependant, la notion de propriété ('ownership') doit être comprise dans ses quatre dimensions qui sont : la dimension légale, la dimension personnelle ou psychologique, la dimension sociale et la dimension liée à l'action ou à l'influence détenue (Mattila & Ikävalko , 2003). Dans les PME, et d'autant plus au stade du fondateur, la dimension personnelle et psychologique de la propriété est essentielle (Ikävalko & al., 2008). En effet, le fondateur attache autant d'importance à la propriété légale de son entreprise qu'au sentiment de possession (Etzioni, 1991) et à ses conséquences (Encadré 14). Cette dimension de propriété psychologique est déterminante car elle est liée à un ensemble de comportements et d'actions visant à protéger l'entreprise dont on est propriétaire, à agir de manière responsable envers le futur de la famille et à servir ainsi la continuité de l'entreprise.

### **Encadré 14 : Comment les successeurs caractérisent la relation de leur(s) aîné(s) avec l'entreprise ?**

*Ma mère a toujours dirigé cette société comme une maman qui veille sur ses enfants et sur sa maison avec un sentiment d'appartenance et de proximité (INOX).*

*Ici c'est son bébé (à mon père) (FIL).*

*Pour tous les membres de la famille, même ceux qui ne sont pas impliqués dans la gestion, l'entreprise est un trésor pour laquelle tous sont prêts à se sacrifier (COMPOSITE).*

*Tu as fait ton bébé, maintenant c'est son (au successeur) tour! explique la mère au fondateur (CHAUSSURES).*

*Cette entreprise c'était le bébé d'un couple (ÉPONGE).*

D'une manière générale, la propriété psychologique crée une relation positive entre le dirigeant et l'entreprise familiale. Ce dernier se sent responsable du « bon état ou de la bonne santé » de l'objet qu'il détient, et de ce fait, il le protège, y fait attention et peut être amené à se sacrifier pour lui dans une perspective de pérennité à long-terme (Van Dyne & Pierce, 2004). Rappelons, ici, que la propriété psychologique dépend de trois éléments : le fait de contrôler l'objet et d'être, donc, autonome dans la gestion de l'objet, le fait de connaître intimement l'objet et enfin le fait de s'y investir personnellement (Pierce & al., 2001).

Si la notion de propriété psychologique a été récemment mobilisée dans le cadre de la succession dans les entreprises familiales, c'est principalement pour mettre en lumière une des explications possibles à l'incapacité de la génération sortante de se désengager (Bernhard, 2011). Pourtant, alors que l'importance de la relation psychologique entre les successeurs et le système de l'entreprise dans son ensemble a été mise en évidence (Bjönberg & Nicholson, 2012), la notion de « *propriété psychologique peut capturer la nature du lien qui lie les membres de la génération suivante à l'entreprise* » (Ceja & Tapiés, 2011). La transmission de cette propriété à la génération suivante est d'ailleurs facilitée par le climat familial et l'existence de relations privilégiées entre le successeur et un mentor, membre de la génération au-dessus.

La propriété psychologique positive dans les entreprises familiales est caractéristique d'un « *actionnariat actif et serein* » (Hirigoyen, 2009, p. 402) qui se comporte comme si ses droits étaient bien supérieurs à ceux qu'il détient légalement. Elle peut donc être conçue, à l'extrême, indépendamment de toute forme de propriété légale.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, il est intéressant d'étudier la manière dont le système familial communautaire endogame permet (ou non) la transmission de la propriété psychologique de l'entreprise familiale à la génération suivante. En passant à la génération suivante, celle-ci se matérialisera par une implication forte et un attachement des successeurs au devenir du système dans son ensemble (Bjönberg & Nicholsson, 2012) et facilitera ainsi la transmission (Sharma & Irving, 2005) et la pérennité de l'entreprise.

Dans la discussion qui va suivre nous allons donc interroger chacun des attributs du système familial marocain, l'autorité d'abord, puis l'égalité et l'endogamie ensuite, pour en étudier l'impact éventuel sur le sentiment de propriété psychologique des successeurs, tant au niveau des paramètres constitutifs de la propriété psychologique que des facilitateurs.

## 2.1. Autorité familiale et transmission de la propriété psychologique

Nous l'avons abordé rapidement dans la première partie de la discussion, mais s'agissant de réfléchir sur les différentes dimensions de la transmission de la propriété psychologique, nous allons successivement confronter les antécédents du sentiment<sup>42</sup> de propriété psychologique relatifs au contrôle et à la connaissance de l'entreprise à la dimension autoritaire des systèmes familiaux communautaires endogames.

### 2.1.1. *Autorité familiale et Contrôle de l'entreprise*

Dans l'approche de la propriété psychologique, la notion de contrôle sur l'objet possédé est essentielle car elle contribue à accroître le degré d'association de l'individu avec l'objet détenu (Pierce & al., 2001). Plus une personne exerce un contrôle sur un objet, plus elle considère cet objet comme étant une extension de sa personne, et comme lui appartenant. Contrôler un objet, c'est pouvoir décider de ce qu'il va devenir, pouvoir, à l'extrême, choisir de le vendre ou de le détruire. Dès lors que l'objet est contrôlé par quelqu'un d'autre, alors le sentiment de propriété diminue.

L'autorité, par ailleurs, est exercée par le patriarche seul au départ, puis par lui et ses fils. Elle lui donne le droit de commander, de décider ou d'imposer sa volonté sur les autres au sein de la famille ainsi que sur l'entreprise familiale (Gupta & al.2010). Cette autorité s'exerce donc sur la totalité du système de l'entreprise familiale. Les enfants, voire les salariés, lui doivent obéissance. De plus, le patriarche est responsable du bien-être de sa famille jusqu'à sa mort et il doit s'assurer que chacun peut vivre conformément au statut familial (Gupta & al., 2010). De ce fait, il reste théoriquement propriétaire de son patrimoine jusqu'à sa mort, repoussant ainsi la transmission des parts de l'entreprise familiale aux successeurs et il se repose de fait, comme nous l'avons dit précédemment sur les lois islamiques de succession. En allant plus loin que les éléments identifiés précédemment (Tableau 14), on constate que parmi les neuf cas que nous avons étudiés, seule la dirigeante d'ÉPONGE est devenue propriétaire majoritaire du vivant de ses prédécesseurs. Il est intéressant d'ailleurs de remarquer que dans ce cas, si l'investissement du fondateur a été très fort au début lors de la création de l'entreprise, il a été sollicité pour exercer des fonctions officielles à l'étranger en représentant le Maroc, et il s'est donc partiellement désengagé du quotidien avant l'entrée de son successeur dans l'entreprise. Comme elle l'explique

---

<sup>42</sup> Au sens où la propriété psychologique détermine le degré auquel j'ai le sentiment que l'objet m'appartient, « how much do I feel is mine ? », (Pierce & al., 2001).

d'ailleurs, « *au moment où il m'a demandé de venir dans l'entreprise, il n'était pas là, il était en poste à l'étranger* ».

**Tableau 18 : Analyse des transferts de propriété ayant eu lieu**

<b>Entreprise</b>	<b>Élément déclencheur</b>	<b>Conditions et stade de transfert de la propriété au(x) successeur(s).</b>
INOX	Volonté du successeur	Après de longues négociations, le successeur obtient 20% des parts qui lui sont données par sa mère qui n'avait pas envisagé de transmission. Il reste cependant minoritaire.
EPONGE	Volonté du successeur	Après deux années à la tête de l'entreprise, le successeur demande d'obtenir la majorité des actions. Les parts de ses frères et sœurs sont donc rachetées par ses parents, qui lui transfèrent la majorité des actions. Le processus dure cinq ans.
CHAUSSURES	Création d'une nouvelle structure juridique	Le changement de structure juridique lié au changement stratégique du début des années 2000 conduit le fondateur à se retirer de la structure capitalistique. Seuls les enfants sont actionnaires, et à parts égales.
TUBA	Choix du fondateur	Les deux premiers fils, âgés aujourd'hui d'une soixante d'années, et qui ont travaillé avec leur père depuis leur adolescence ont récupéré les parts qui étaient auparavant détenues par un associé du fondateur et qui ont été rachetées. Le fondateur reste majoritaire jusqu'à son décès.
ATELIER	Choix du fondateur Puis décès	Au décès de son associé, les parts sont distribuées par le fondateur à tous les membres de la famille. A son décès le droit islamique s'applique. A partir de là, les deux co-gérants ont la majorité.

Le contrôle légal des successeurs sur l'entreprise est donc limité par la dimension autoritaire de la famille communautaire endogame. Pourtant contrôler l'entreprise ne peut pas se limiter au contrôle légal et à la détention de la majorité des actions. En effet, cette propriété légale, n'est pas nécessaire pour que pour que le lien émotionnel existe entre le successeur et l'entreprise familiale et que ce dernier puisse exercer une forme de contrôle émotionnel sur l'entreprise (Björnberg & Nicholsson, 2012).

Ainsi, alors que l'entrée forcée du successeur dans l'entreprise familiale (cf. la section 1 de ce chapitre) est considérée comme étant défavorable à la bonne réalisation de la transmission

(Freyman & Richomme-Huet, 2010), en ne donnant pas le choix à son successeur, le transmetteur le relie émotionnellement à l'entreprise familiale en lui signifiant son devoir de remplir ses obligations filiales.

**Encadré 15 : Verbatim relatif à l'entrée du successeur dans l'entreprise et à la charge émotionnelle associée**

*J'étais le suivant sur la liste, et j'avais le sentiment de servir l'histoire (CHAUSSURES).*

*Quand je suis rentrée, j'ai trouvé cette entreprise, qui avait été une très belle entreprise, qui avait gagné de nombreux marchés, qui avait une belle réputation, en déclin et de fait quand il m'a mise sur le devant de la scène, j'étais clouée (ÉPONGE).*

*Avant que je rentre dans l'entreprise, je savais qu'à terme je rejoindrai l'entreprise familiale, c'était mon destin (INOX).*

*Je me suis senti obligé de venir car si je ne le faisais pas, ils seraient déçus et s'il arrivait quelque chose, je m'en voudrais (FIL).*

*Je me suis posé la question. Si je ne rentrais pas comment allons nous faire ? (ATELIER).*

Ainsi, si la dimension autoritaire des familles communautaires endogames, limite voire empêche l'accès des successeurs à la propriété légale de l'entreprise, elle leur permet aussi d'acquiescer du fait de leur nomination et de leur loyauté envers la famille une forme de contrôle émotionnel sur l'entreprise familiale.

### ***2.1.2. Autorité familiale et connaissance intime de l'entreprise***

Dans le système familial communautaire endogame, les enfants, soumis à l'autorité des parents, restent au foyer familial pendant longtemps, parfois même après qu'ils se soient eux-mêmes mariés. Ceux qui quittent, après leur mariage, le foyer familial ont tendance à s'installer dans un périmètre géographique proche de celui de leurs parents, perpétuant ainsi le fonctionnement familial<sup>43</sup>.

Cette proximité générationnelle renforcée par le caractère communautaire des familles marocaines, permet aux successeurs de très bien connaître l'entreprise familiale et son système, d'en devenir des intimes au fil du temps. En effet, lorsqu'un individu « connaît » quelque chose depuis de longues années, cela renforce la connaissance intime qu'il en a (Pierce & al., 2001). Le

---

<sup>43</sup> Rapport du Haut Commissariat au Plan (1995), « Familles au Maroc : les réseaux de solidarité familiale ».

vécu et les expériences partagées sont déterminants dans la relation qu'entretient le successeur avec l'entreprise familiale. Ainsi, « *certaines individus considèrent que quelque chose leur appartient, parce qu'elle leur a été pendant longtemps associée* » (Pierce & al., 2001, p. 301) ce qui est inéluctable dans le cadre d'entreprises éponymes ou anciennement éponymes (Encadré 11). Plus les contacts sont répétés et la connaissance approfondie, plus le sentiment de propriété est fort.

Dans les familles communautaires, les patriarches dirigent à la fois la famille et l'entreprise, et les frontières entre la famille et l'entreprise sont très perméables, et ce, d'autant plus qu'il n'existe pas de mécanismes formalisés de gouvernance (Gupta & al., 2010). De ce fait, les membres des jeunes générations, acquièrent beaucoup d'informations et une connaissance approfondie de l'entreprise familiale dès leur plus jeune âge, qui leur permet de cultiver leur attachement psychologique à l'entreprise dès l'enfance (Hirigoyen, 2009).

#### **Encadré 16 : Les successeurs et l'entreprise, des vies qui se croisent dès l'enfance**

*Quand l'entreprise est née, j'avais cinq ans, j'ai grandi avec elle (FIL).*

*L'atelier c'était mon aire de jeux quand j'étais petite (EPONGE).*

*Je connaissais l'entreprise dans ses bons et mauvais côtés depuis très longtemps (INOX).*

*Quand j'étais petit, mon père m'emmenait en tournée (CHAUSSURES).*

*Quand on avait un moment, on allait à l'usine (TUBA).*

*De par mon historique avec l'entreprise, je la connais mieux que quiconque (COMPOSITE).*

Pourtant l'immersion des successeurs dans la vie de l'entreprise dès leur plus jeune âge ne fait pas tout. Nous avons pu constater précédemment que les transmetteurs ayant des difficultés à se désengager de l'entreprise (Tableau 16), les périodes d'intégration et de règne-conjoint (Cadieux & Lorrain, 2002) sont longues, voire très longues. Cette durée, qui certes ne leur permet pas d'être véritablement autonomes, aide les successeurs à acquérir une connaissance très approfondie de l'entreprise : de ses produits, de ses compétences ou de ses valeurs par exemple.

La dimension autoritaire des systèmes familiaux au Maroc facilite la connaissance approfondie de l'entreprise familiale par les successeurs des générations suivantes.

## 2.2. Egalité et endogamie et propriété psychologique des successeurs

Comment les dimensions égalitaire et endogame des systèmes familiaux marocains peuvent-elles affecter la transmission de la propriété psychologique de l'entreprise familiale aux successeurs désignés ? Telle est la discussion que nous ouvrons ici, sachant que, dans le cadre de la succession des PME marocaines, la transmission de la propriété psychologique va renforcer, voire se substituer, à la transmission du capital légal pour permettre aux successeurs de diriger l'entreprise et de pérenniser le système de l'entreprise familiale dans son ensemble.

L'égalité entre les frères et sœurs, s'entend, aussi bien au vu de la répartition de la propriété de l'entreprise entre tous les enfants (aucun enfant ne peut ainsi être spolié, ou au contraire recevoir la totalité du patrimoine) que dans le partage équitable de l'affection des parents. Ainsi, et bien que les filles ne soient que rarement, dans les familles marocaines, traitées de la même manière que leurs frères, nous n'avons pas pu mettre cette dimension en évidence dans les études de cas que nous avons étudiées. En effet, au vu des récits de vie qui nous ont été offerts, tous les enfants ont pu, en fonction de leur âge, bien sûr, et de leur proximité avec les fondateurs<sup>44</sup>, grandir en même temps que l'entreprise. Le cas de l'entreprise TUBA mérite que l'on s'y arrête, car, bien que la famille soit excessivement complexe, l'ensemble des membres de la génération des enfants a une connaissance intime de l'entreprise familiale et s'y est investi à un moment ou à un autre.

---

<sup>44</sup> Dans certaines familles marocaines, les écarts d'âge entre frères et sœurs sont tels que le vécu et le partage d'expérience avec la génération des parents est nécessairement différent. Ainsi par exemple, l'un des successeurs de ATELIER est parti très jeune en internat en France, alors que sa sœur faisait son lycée, puis ses études au Maroc. De la même manière, le plus jeune frère de la dirigeante d'ÉPONGE est encore étudiant, alors qu'elle est à la tête de l'entreprise familiale depuis dix ans.

### Encadré 17 : TUBA ou une extrême complexité familiale

Le fondateur de TUBA a eu treize enfants de deux mariages consécutifs. Une trentaine d'années sépare les « deux tournées d'enfants ».

Avec sa première épouse, il a neuf enfants, deux garçons qui sont les aînés et sept filles. Ces enfants sont nés à partir des années 50. Les deux fils aînés travaillent dès l'âge de 10 ou 12 ans avec leur père, et dirigent aujourd'hui les deux entités du groupe familial : l'un, l'usine et l'autre l'unité de commercialisation de matériels de cuisine et de salles de bains. Les filles de cette première génération n'ont pas « baigné » dans l'histoire de l'entreprise familiale, elles restaient à la maison. Pourtant une des plus jeunes travaillent encore aujourd'hui sur le site de l'usine.

Avec sa deuxième épouse, il a quatre enfants, deux filles et deux garçons. De cette génération d'enfants, trois travaillent dans le groupe familial. Tous, les filles comme les garçons ont grandi à côté de l'usine, y ont fait des stages et y ont accompagné leur père.

Cette égalité entre les frères et sœurs, qui s'est renforcée avec la modernisation de la société marocaine et la place plus grande accordée aux femmes dans l'économie en général, a conduit le patriarche fondateur à mettre en avant une des filles de son second mariage qui pourra peut être succéder à son frère au moment venu.

De plus, l'égalité entre les frères et sœurs, favorise, comme nous l'avons vu, la communication horizontale entre membres d'une même génération. Ce flux de communication contribue, donc, lui-aussi, à renforcer la connaissance qu'ont les successeurs de la situation et de l'histoire de l'entreprise familiale. Leur intimité est, de ce fait, accrue. En outre, ce niveau de communication permet aux successeurs d'exprimer et de discuter leurs décisions avec les membres de leur génération. Ceci est généralement considéré comme étant un attribut du statut de propriétaire (Pierce & al., 2001). Ainsi, alors qu'elle intègre l'entreprise familiale, la jeune sœur du successeur de l'entreprise CHAUSSURES, « *exprimait régulièrement ses désaccords avec moi. Au fur et à mesure nous avons pu discuter des différentes problématiques, et elle peut maintenant gérer de manière autonome la partie commerciale de l'entreprise* ».

Enfin, l'égalité, au sens de Todd, signifie aussi que les pères et leurs enfants sont liés par les traditions et les usages familiaux qui peuvent se substituer à l'autorité pour réguler le système familial (Todd, 1999, p.32). Ceci est en accord avec les différentes dimensions culturelles des familles marocaines qui confèrent aux traditions et aux usages un caractère quasi-sacré et qui rendent honteux le non-respect par la famille des normes et des codes du groupe (Hofstede,

2011 ; Kabasakal & al., 2012 ; Allali, 2008). En ce sens, cette égalité renforce le contrôle qu'ont les successeurs sur l'entreprise familiale du fait de la tradition et des usages. De manière similaire, dans les entreprises familiales chinoises, le successeur est selon l'usage le fils aîné (Yan & Sorenson, 2006) ce qui contribue à accroître sa légitimité auprès du groupe et à faciliter son contrôle sur la destinée de l'entreprise.

A ce stade, nous n'avons trouvé, dans les cas que nous avons étudiés, aucun élément reliant directement le caractère endogame du système familial marocain aux antécédents de la propriété psychologique de l'entreprise. Le seul élément, concerne la dimension de contrôle exercée sur l'entreprise, mais se limite dans le cadre de l'endogamie au contrôle légal sur la propriété de l'entreprise et a en ce sens déjà été évoqué précédemment.

### 2.3. Les facilitateurs de la transmission de la propriété psychologique

Comme l'ont montré les travaux préliminaires de Ceja & Tapies (2011) auprès d'entreprises familiales en Espagne, l'existence d'un bon climat familial, limitant les conflits, et l'existence d'une relation privilégiée entre les successeurs et un membre de la génération précédente, favorise la transmission de la propriété psychologique.

Le climat familial inclut le réseau de relations existant entre les membres de la famille, les routines comportementales et organisationnelles (Björnberg & Nicholson, 2007). Le climat familial de chaque famille est unique et évolue dans le temps. La transmission de la propriété psychologique est facilitée par le fait que le climat familial enrichit le lien existant entre les membres de la famille et l'entreprise elle-même. Dans ce cas, c'est l'ambiance de la famille, l'atmosphère qui renforcent le lien entre les successeurs et l'entreprise (Ceja & Tapies, 2011). Cette ambiance familiale est caractérisée par une forte présence de l'entreprise, de ses problématiques, dans la vie familiale.

Dans les familles communautaires, les routines comportementales sont construites autour du caractère collectiviste de la famille et de sa dimension autoritaire, ce qui contribue à souder l'ensemble des membres de la famille autour de l'entreprise familiale (Encadré 18). Comme le rappelait Pascal Vienot<sup>45</sup> dans une interview consacrée à la gouvernance des entreprises familiales marocaines, « rien ne vaut le couscous du vendredi pour se mettre d'accord et évoquer les problèmes relatifs à l'entreprise et à la famille ». Les enfants, à la fin de leurs études, ou à leur retour au Maroc réintègrent la maison familiale et baignent, donc, à nouveau dans un climat familial propice au développement d'un lien émotionnel fort, positif ou négatif d'ailleurs, avec l'entreprise.

L'égalité entre membres d'une même génération contribue par ailleurs, comme nous l'avons vu, à maintenir une relative harmonie familiale et un niveau de communication horizontale qui limite les conflits et facilite la transmission dans son ensemble. En effet, la manière dont les membres de la famille interagissent affecte de manière significative la pérennité des entreprises familiales (Eddleston & Kellermans, 2007). Les questions relatives à l'entreprise peuvent alors être évoquées sereinement par les différentes générations.

Enfin, le caractère endogame des systèmes familiaux marocains, parce que, d'une certaine manière, il maintient la famille élargie (ou la parentèle) centrée sur elle-même, fait de l'entreprise familiale un sujet qui concerne tous les membres de la famille à un titre ou à l'autre. De ce fait, il

---

<sup>45</sup> Revue *Economia*, février 2011, cf. infra.

contribue à faire naître et à préserver un climat familial propice à la transmission de la propriété psychologique.

**Encadré 18 : exemples de routines familiales identifiées dans les cas étudiés**

*A son retour des États-Unis, le successeur réintègre la maison de son père, et part les week-end avec son père et son frère faire de la moto (TRANSPORT).*

*Tous les samedis, la famille élargie se retrouve pour déjeuner et pour discuter de la situation des entreprises de la famille (INOX).*

*Une à deux fois par an nous partons en voyage mon père et moi, mais les réunions purement familiales se passent à la maison pendant le dîner (COMPOSITE).*

Une relation privilégiée avec un membre de la génération sortante, est aussi un facteur qui facilite la transmission du sentiment de propriété psychologique. Si nous nous concentrons sur le successeur désigné, le fait que la période durant laquelle il travaille « à côté » de la génération précédente soit longue, le fait qu'il s'investisse jeune dans la vie de l'entreprise familiale au moyen de stages, le conduisent à nouer des relations privilégiées avec les membres senior de la famille. Cette relation privilégiée favorise les mécanismes de confiance intergénérationnels. Cette relation peut même parfois être nouée avec un extérieur à la famille immédiate, mais qui est d'une manière ou d'une autre connecté à l'entreprise familiale. En ce sens, le cas de CHAUSSURES est intéressant et mérite que l'on s'y arrête (Encadré 19).

### Encadré 19 : Les relations de mentoring du successeur de CHAUSSURES

Le successeur de CHAUSSURES intègre l'entreprise qu'il connaît depuis toujours, le lendemain de son retour au Maroc à la fin de ses études. D'ailleurs, son choix d'études a été altéré suite à la maladie de son père, et au lieu d'intégrer l'école d'architecture de Paris, il fera des études de commerce et intégrera, dès son diplôme obtenu, l'entreprise familiale.

Lorsqu'il parle des relations avec ses aînés, il rappelle : « *mon père est mon meilleur coach professionnel, il me parlait en connaissance de cause. Il me suivait spirituellement et paradoxalement c'était le seul (de la famille) à me comprendre* ». Mais en parallèle, lors d'une visite de l'atelier de production il nous présente le chef d'atelier, « *son deuxième papa* », un monsieur maintenant à la retraite mais qui continue de travailler pour l'entreprise familiale en tant qu'indépendant. Et enfin, au moment de la reconversion stratégique de l'entreprise vers un nouveau métier, il rencontrera, lors d'un salon, un dirigeant d'entreprise de chaussure espagnol de l'âge de son père, « *son parrain* », avec qui il tissera des liens affectifs très forts et qui s'avèreront déterminants dans la réussite de la nouvelle orientation industrielle. « *Encore aujourd'hui ce vieux monsieur, dont l'entreprise familiale a été vendue, vient au Maroc une fois par an pour voir comment nous nous en sortons* ».

L'ensemble de ces relations privilégiées avec le prédécesseur, des membres senior de l'entreprise et une personne extérieure mais du même métier, contribue à nourrir chez le successeur sa passion et son amour pour « *un métier qui m'avait pris à la gorge* ».

En ce sens, l'autorité des systèmes familiaux marocains, qui se traduit, entre autres, par une distance au pouvoir élevé et donc un respect dû aux aînés, favorise, dans le cadre d'une communauté familiale, l'émergence de liens privilégiés entre la générations des successeurs et des membres de la génération des transmetteurs. De ce fait, elle contribue, une nouvelle fois à faciliter la transmission de la propriété psychologique aux successeurs.

Cette deuxième partie de la discussion, nous permet de conclure sur le troisième groupe de propositions que nous avons présentées en conclusion de notre partie théorique. La question qui se posait dans le cadre de cette discussion était de savoir dans quelle mesure, le système familial marocain favorise la transmission de la propriété psychologique de l'entreprise à la génération des successeurs. Une synthèse de l'ensemble des cas étudiés, au vu des différentes dimensions de la propriété psychologique est proposée dans le tableau ci-après.

**Tableau 19 : Transmission de la propriété psychologique : antécédents et facilitateurs**

ANTECEDENTS				FACILITATEURS		
Contrôle	Intime connaissance	Investissement personnel	Climat familial	Existence d'un mentor		
<b>INOX</b>	L'apprentissage s'est très bien déroulé, mais les difficultés se sont présentées dès lors qu'il a fallu prendre le leadership sur les décisions. Au bout de 5 ans je n'ai toujours pas la mainmise totale sur l'entreprise	Les salariés m'ont connu quand j'étais à l'école primaire. Je connaissais la majorité des clients et des fournisseurs avant d'intégrer la société.	Nous avons un sentiment très fort d'appartenance à la société. Je sais que cette société m'appartient à terme, donc je ne vais pas me couler aujourd'hui. Je me suis beaucoup investi.	Tensions fortes et conflictuelles entre la mère et le fils de manière répétée. Le reste de la famille cherche cependant activement à apaiser les tensions.	<u>Les oncles</u> En période de conflits je passe des après-midi à discuter avec eux.	
<b>Conclusion</b>	<b>NON</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>INCERTAIN</b>	<b>FAIBLE</b>	
<b>EPONGE</b>	J'ai la majorité du capital, je décide seule et je présente mon reporting une fois par an aux actionnaires	Je connais Eponge depuis que je suis toute petite. On avait obtenu le marché des jeux panarabes et j'étais fière de venir aider les couturières. J'ai fait mes stages ici.	Quand l'entreprise a eu des difficultés, je suis passée sur le devant de la scène. J'ai tout pris sur moi et je cumule beaucoup de choses.	Peu voire pas de conflits	<u>Le prédécesseur</u> Si j'ai besoin de son aide, je lui pose la question, j'en parle. Nous déjeunons ensemble de temps en temps, il a son bureau au-dessus	
<b>Conclusion</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>FACILITE</b>	<b>OUI</b>	
<b>CHAUSSURE</b>	6 ou 7 ans après mon arrivée, mon père m'a donné une procuration totale et donc la responsabilité. Je suis convaincu qu'il faut avoir le pouvoir de décider et de faire pour être un bon décideur.	Je suis resté presque une année dans l'atelier, il me fallait connaître ce métier : les matières sont vivantes, difficiles à travailler. Une erreur et c'est trois jours de production qui sont perdus. Chef d'atelier : mon 2 <sup>ème</sup> papa	Ce métier m'a pris par les tripes. Moi au plus profond de moi-même je servais l'histoire.	Globalement peu de conflits. Petit, ses sœurs s'occupent beaucoup de lui. Son père l'emmène aussi en tournées...	<u>Le prédécesseur</u> C'est toujours mon big boss spirituel. <u>Un extérieur</u> Il me conseillait comme un parrain, il suivait mon évolution.	
<b>Conclusion</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>FACILITE</b>	<b>OUI</b>	

ANTECEDENTS				FACILITATEURS		
Contrôle	Intime connaissance	Investissement personnel	Climat familial	Existence d'un mentor		
<b>SANITAIRE</b>	Sur le papier le gérant c'est moi ! Je dois convaincre les actionnaires des actions que je prévois. Les décisions importantes sont prises par tous, mais aujourd'hui l'entreprise avance toute seule.		Au départ, j'étais un peu partout, je touchais à tout. Je ne connaissais rien à la comptabilité au départ, j'ai suivi une formation. L'essentiel ici, est qu'il y ait toujours quelqu'un pour fournir une réponse.	Quelques conflits au départ, mais des relations aujourd'hui normalisées.	<u>La tante</u> (actionnaire sans héritiers) Au départ j'avais l'impression que je n'étais jamais à la hauteur, mais elle a connu une situation similaire avec son père, elle comprend.	
<b>Conclusion</b>	<b>OUI</b>		<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>FAIBLE</b>	
<b>COMPOSITE</b>	Mon père souhaite se retirer des affaires en 2015, et avoir transféré la totalité de la gestion effective.	J'ai été préparé depuis longtemps à cette tâche (la reprise) au travers d'études, de stages et de missions. J'ai toujours été proche de l'entreprise, dès mon plus jeune âge j'étais dans l'atelier.	En 2008, alors que j'étais encore étudiant, je suis venue faire de l'intérim pour dépanner. Depuis 6 mois je suis vraiment au front, en tête de ligne. Cette entreprise c'est à nous.	Pour la famille étroite, l'entreprise est un trésor pour laquelle tous les membres - même ceux qui n'y sont actuellement pas associés- sont prêts à se sacrifier et dans laquelle nous voyons tous un développement durable pour la famille.	La mère (divorcée => intérieure/extérieure) Je travaille et je parle beaucoup avec ma mère aujourd'hui : elle connaît bien l'entreprise mais en même temps elle est aujourd'hui extérieure.	
<b>Conclusion</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>FACILITE</b>	<b>OUI</b>	

ANTECEDENTS				FACILITATEURS	
Contrôle	Intime connaissance	Investissement personnel		Climat familial	Existence d'un mentor
<b>FIL</b>	Aujourd'hui mon père ne s'occupe plus des achats. C'est moi qui le fais et, les achats c'est le centre de Fil. Si vous vous trompez, vous fermez la boîte.	Moi je suis fan, c'est une belle usine. Depuis que je suis né j'ai vu l'entreprise grandir, comment elle a évolué, comment les bâtiments se sont construits. Je connaissais déjà le métier mais il voulait que je réapprenne tout dans l'usine.	Voilà j'ai commencé par un stage de 5 ou 6 mois dans l'usine, deux ans après j'avais trois postes à responsabilité. Mon père m'a demandé d'être le premier au bureau et le dernier à partir tous les jours. Je peux travailler le week-end avec plaisir car je sais que c'est moi derrière !	Depuis que mon père a créé cette boîte je me sens concerné. Quand je passais mes vacances ici je voyais mon père préoccupé il travaillait avec son frère comme avant avec son père.	<u>Le prédécesseur</u> Mon père me pousse à donner le meilleur de moi-même. J'apprends beaucoup de lui, c'est mon modèle, en même temps que mon père. Mais il ne me laisse travailler que dans les domaines qu'il souhaite et on ne communique pas assez.
<b>Conclusion</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>FACILITE</b>	<b>NON</b>
<b>TUBA</b>	Au fur et à mesure, mes frères ont compris que je ne prenais pas de décisions hâtives, cela me permet d'avancer. Maintenant, je suis au courant de ce qui se passe mais je ne participe pas aux comités de direction. Je n'ai pas une marge de manœuvre importante.	Quand j'étais au lycée, quand j'avais du temps libre, j'allais à l'usine ou je venais ici. Pareil pendant mes études que j'ai fait au Maroc. Cela m'a permis de garder un lien, de connaître l'usine, la production.	Je ferai tout pour sauvegarder ce patrimoine et cette image, c'est le bébé de mon père et cela me déplairait de voir autre chose. Et la relève, c'est nous. Ce qui me pousse à rester et à faire encore plus, c'est mon père qui est toujours vivant.	Les conflits sont fréquents, en particulier avec un des frères. Culture forte du secret, des non-dits.	
<b>Conclusion</b>	<b>NON</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>DIFFICILE</b>	<b>NON</b>

ANTECEDENTS				FACILITATEURS	
Contrôle	Intime connaissance	Investissement personnel		Climat familial	Existence d'un mentor
<b>ATELIER</b>	Avec ma sœur nous avons la majorité du capital. Pour les décisions en dessous de 500,000 Dhs je décide seul, au-delà nous en discutons avec ma sœur.	Cette entreprise, c'est une famille, on a des têtes qui sont là depuis le démarrage. J'étais le plus jeune de la famille et je suis parti interne en France, et mon père était assez réservé. Je n'ai pas fait mes stages dans l'entreprise.	Nous avons travaillé en binôme pendant deux mois et puis ensuite nous nous sommes organisés. Nous avons beaucoup écrit, beaucoup préparé, et encore aujourd'hui pour être sur tous les fronts, mieux organisé. Pour l'extérieur, je suis ATELIER.	Après des conflits au départ, l'ambiance familiale est à l'apaisement. On s'entraide entre nous, c'est normal.	<u>Industriel extérieur</u> A chaque étape nous avons été conseillé. Il était comme un frère pour mon père. A la fin de la 2 <sup>ème</sup> année, les résultats étaient en baisse, je l'ai consulté et il m'a questionné et secoué. Ma sœur l'appelait tous les jours après le décès de mon père.
<b>Conclusion</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>OUI</b>	<b>FACILITE</b>	<b>OUI</b>
<b>TRANSPORT</b>	Il me consulte pour prendre certaines décisions, mais c'est lui qui est le patron.	Je me souviens qu'il courrait partout au moment de la création. Mais peu d'intimité entre la sphère entreprise et la famille en raison du départ des enfants pour les USA et du divorce des parents.	J'ai commencé par venir passer 3 mois à mi-temps dans l'entreprise. Je ne m'arrête pas aux tâches qu'il me donne, je le seconde réellement afin qu'il puisse être moins présent.	Climat familial très conflictuel. Mais le dialogue reste ouvert entre les différents membres de la famille.	Pas de mentor, mais d'un commun accord, successeur et prédécesseur ont décidé que le successeur allait participer à des ateliers de formation .
<b>Conclusion</b>	<b>NON</b>	<b>NON</b>	<b>OUI</b>	<b>DIFFICILE</b>	<b>NON</b>

Nous pouvons, donc, en conclusion de cette partie, préciser et confirmer nos propositions comme suit.

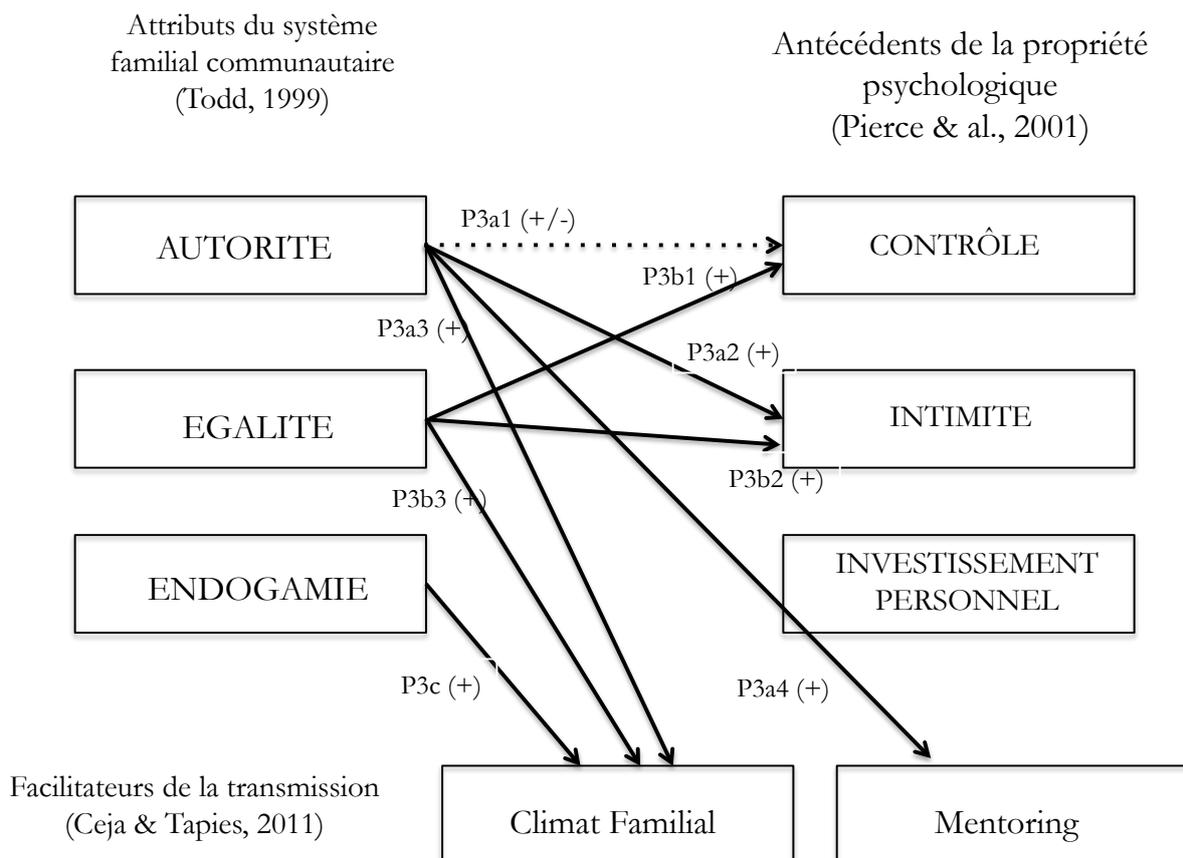
La dimension autoritaire des systèmes familiaux communautaires endogames facilite la transmission de la propriété psychologique des successeurs en renforçant leur contrôle émotionnel sur l'entreprise, tout en limitant l'accès au contrôle légal (P3a1), et leur connaissance intime de l'entreprise (P3a2), tout en facilitant la mise en place d'un climat familial propice (P3a3) et en encourageant des relations de mentoring (P3a4).

La dimension égalitaire des systèmes familiaux endogames facilite la transmission de la propriété psychologique : elle renforce le contrôle exercé par les successeurs sur l'entreprise

(P3b1) et la connaissance intime qu'ils ont de l'entreprise (P3b2) en maintenant un climat familial serein (P3b2).

Enfin la dimension endogame des systèmes familiaux marocains agit positivement sur le maintien d'un climat familial propice à la transmission de la propriété psychologique (P3c).

L'ensemble de ces propositions peut être schématisé ci-dessous :



## **Conclusion de section**

En discutant les relations des attributs du système familial communautaire endogame propre au Maroc, et au vu des études de cas réalisées et synthétisées précédemment (Tableau 19), nous avons pu confirmer et préciser notre troisième ensemble de propositions relatifs à la transmission de la propriété psychologique aux générations des successeurs. Ce sentiment de propriété psychologique est, en effet, très fort au stade des fondateurs et contribue à protéger et à pérenniser le capital socio-émotionnel des entreprises familiales, qui est souvent déterminant dans l'évaluation de leur positionnement stratégique et concurrentiel. Ainsi, la transmission de cette dimension psychologique de la propriété semble essentielle à étudier dans le cas de la transmission des PME, et ce, d'autant plus qu'au Maroc, comme nous avons pu le préciser, le transfert de la propriété légale n'est que rarement effectué avant le décès du transmetteur.

Devant cette situation, les différentes dimensions du système familial contribuent à faciliter la transmission de la propriété psychologique de l'entreprise aux successeurs, et ainsi, à accroître les chances de succès du processus de succession et, de fait, la pérennité de l'entreprise.

## Conclusion de la deuxième partie

A l'issue de notre première partie, nous avons pu formuler un ensemble de propositions qui visaient à apporter une réponse à la problématique posée. L'ensemble de cette deuxième partie, a été consacré à la recherche empirique et a cherché à infirmer ou confirmer cet ensemble de propositions après avoir collecté et analysé des données issues de notre terrain de recherche.

Dans une démarche constructiviste et en suivant une logique abductive, nous avons construit notre méthodologie sur la collecte de données issues des neuf récits de vie de successeurs que nous avons présentés. Une analyse thématique et comparative des données recueillies a pu être conduite afin de tenter de confirmer ou d'infirmer notre ensemble de propositions.

A l'issue de ce travail, nous sommes en mesure de construire le modèle de propositions suivant, quant à l'impact du système familial dominant au Maroc sur le processus de succession au sein des PME familiales.

<b>Dimension du Système familial</b>	<b>Implications pour le processus de succession</b>
<b>Autorité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- affecte négativement le processus lui même en particulier au travers des activités préparatoires, du développement et de la sélection du successeur</li><li>- facilite la gestion des frontières famille/entreprise</li><li>- rend plus difficile la gestion des émotions</li><li>- a un effet contradictoire sur la transmission de la propriété psychologique : elle limite le contrôle du successeur sur l'entreprise mais accroît sa connaissance intime de celle-ci</li></ul>
<b>Egalité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- facilite le processus de succession dans son ensemble, et au niveau de la gestion du processus et au niveau de la gestion des relations</li><li>- facilite la gestion des émotions</li><li>- facilite la transmission de la propriété psychologique de l'entreprise (contrôle, connaissance intime de l'entreprise et climat familial).</li></ul>

---

**Endogamie**

- facilite la succession car elle contribue à la préservation et à la transmission du capital socio-émotionnel de la PME familiale
  - facilite la gestion des frontières famille/entreprise
  - affecte positivement le climat familial qui contribue à aider à la transmission de la propriété psychologique.
- 

S'il ne s'agit, à ce stade, que d'un modèle présentant un ensemble de propositions, il contribue, cependant, à améliorer notre compréhension des difficultés auxquelles peuvent se heurter les dirigeants d'entreprises familiales qui envisagent de transmettre leur entreprise à leurs descendants.

En intégrant ces dimensions du système familial marocain, nous posons aussi un cadre qui peut permettre d'accompagner ces entreprises de manière plus efficace et plus performante en tenant compte de l'ensemble de ces dimensions. De ce fait, les modèles d'accompagnement et les *best practices* mises en œuvre dans les pays du Nord pourront être reformulées en tenant compte de ces paramètres.

---

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

Nous avons, dans le cadre de ce travail sur la succession dans les PME familiales marocaines, cherché à appréhender la complexité des problématiques auxquelles les transmetteurs et leurs successeurs sont confrontés. Nous espérons, d'ailleurs, leur apporter de nouvelles clés de lecture.

Mais ce travail n'aurait jamais vu le jour- la question de recherche n'aurait probablement jamais été posée en ces termes- si le hasard n'avait pas très bien fait les choses. En effet, cette thèse est indissociable de mon parcours de vie qui m'a donné l'opportunité de travailler pendant trois années au Maroc, puis ultérieurement en Turquie. Mon intérêt personnel d'une part, professionnel et académique d'autre part, pour les entreprises familiales, et les PME en particulier, n'en a été que renforcé.

Ce travail est, tout autant, le résultat de recherches théoriques et empiriques, que celui d'une réflexion personnelle menée à partir des expériences de vie qui nous ont été confiées. Il est le fruit de rencontres déterminantes basées sur la confiance réciproque. Six années de travail, c'est certes long, mais elles ont entièrement modifié le cours de nos recherches et de notre réflexion. Le résultat est un travail original et innovant, puisqu'il a nécessité d'intégrer au domaine des sciences de gestion, des champs d'analyse pluridisciplinaires, rarement mobilisés dans ce cadre.

C'est sur ce parcours et sur ces enseignements que nous souhaitons revenir dans cette conclusion, sans omettre, bien sûr, les voies de travail qui s'ouvrent aujourd'hui devant nous.

#### *Retour sur les origines de ce travail*

Ce travail de recherche a débuté en France, par une série d'entretiens avec des PME familiales, principalement industrielles. La question de la pérennité de ces entreprises familiales était déjà au cœur de nos préoccupations initiales. Ces petites et moyennes entreprises familiales, avaient - car c'était là notre axe de travail originel- ouvert leur capital à des fonds d'investissement, ce qui, au vu de la littérature consacrée aux entreprises familiales et à leurs spécificités (Allouche & Amann, 2000), créait une divergence de points de vue (vision à long

terme ou moyen terme, stratégie financière prudente, etc.) et donc, potentiellement de conduite de l'organisation. Rares, d'ailleurs, étaient les entreprises qui n'avaient pas fait ce choix sous la contrainte, mais c' est un autre débat.

En déménageant au Maroc et en continuant à travailler sur les petites et moyennes entreprises familiales, la question de l'ouverture de capital à des investisseurs institutionnels est devenue secondaire<sup>46</sup> pour être dépassée par une problématique critique dans le contexte socio-économique marocain : celle de la succession intrafamiliale. C'est dans la confrontation de la littérature existante, principalement d'inspiration anglo-saxonne, avec les « réalités » issues du terrain, au travers des histoires de vie des successeurs rencontrés, que, cette recherche a finalement pris corps. Les études de cas retenues ont été autant de révélateurs de situations, qui, insérées dans leur contexte socio-économique et familial, ne trouvaient pas toujours de réponses pertinentes dans la littérature disponible.

Si certaines approches centrées sur les différences culturelles pouvaient apporter des éléments de réponse, et en ce sens, les travaux du GLOBE (Gupta & al., 2010) sont significatifs, elles ne suffisaient pas à appréhender en profondeur la complexité des situations vécues par les acteurs de terrain, les successeurs eux-mêmes et leurs familles. En effet, en mobilisant une littérature reconnue, mais issue de contextes et de systèmes familiaux différents de celui auquel le terrain nous demande de nous confronter, on peut passer à côté de singularités déterminantes. L'identification et l'analyse de celles-ci peut participer à une lecture différente de la « réalité » et à la construction de pratiques mieux adaptées.

Notre question de recherche initiale, après de fréquents aller-retour entre littérature et histoires de succession, s'est métamorphosée en une interrogation : « Comment le système familial marocain, communautaire et endogame, affecte-t-il la succession dans les PME familiales ? »

#### *Une approche épistémologique complexe construite en marchant*

Ce parcours n'est pas neutre, puisqu'en lui même, il permet de mieux comprendre la manière dont nous avons travaillé. Les sciences, en général, privilégient deux grands types de raisonnement, l'hypothético-déductif, qui permet de confronter un ensemble d'hypothèses au terrain empirique pour en déduire l'existence ou non d'une « réalité », et l'inductif qui part d'observations particulières pour en déduire un ensemble de relations générales. Mais dans le

---

<sup>46</sup>Le nombre d'acteurs est encore très faible sur le marché, et les fonds disponibles ne trouvent pas toujours des cibles répondant à leurs exigences professionnelles, en particulier, en termes de reporting ou de gestion.

cadre d'un contexte incertain, de situations multidimensionnelles, il faut parfois apprendre à penser autrement (Catellin, 2004). C'est ce que le raisonnement abductif nous a permis de faire, en ce sens, qu'il «*permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits*» et qu'il laisse, dans le raisonnement, de la place aux intuitions, aux inspirations et à notre capacité de saisir et d'interpréter l'inattendu.

Comme nous l'avons détaillé dans le chapitre consacré à la démarche méthodologique, c'est, effectivement, une remarque inattendue : « Au Maroc, l'Œdipe n'existe pas » (reprise en introduction) et le récit qui nous a été confié spontanément par le successeur de l'entreprise TRANSPORT (Annexe 4), qui nous ont conduit à nous tourner, de manière intuitive, vers les théories centrées sur le fonctionnement des systèmes familiaux, pour y chercher de nouvelles clés de lecture. Le système familial marocain semblait, en effet, présenter des caractéristiques distinctives de celles des systèmes familiaux européens ou anglo-saxons, caractéristiques qui se situaient au-delà des différences culturelles.

Cet « événement » de notre parcours de recherche, nous a, alors, conduit à bâtir un travail théorique confrontant la littérature consacrée à la succession dans les entreprises familiales aux caractéristiques du système familial dominant au Maroc. Nous avons tenté de construire un ensemble de propositions (conclusion de la partie théorique). Puis, dans un processus de reconstruction a posteriori, conforme à la démarche abductive, nous avons utilisé les récits de vie comme des révélateurs, et véritablement ancré notre ensemble de propositions dans la « réalité » de terrain telle qu'elle nous est apparue. Cette démarche nous a ainsi permis de préciser, confirmer ou corriger l'ensemble de nos propositions. Notre objectif a toujours été, dans le cadre de cette recherche, de proposer une interprétation utile des phénomènes observés, et pas uniquement une interprétation vraie et valide (Crotty, 1998). Nous nous positionnons, ici, en chercheur pragmatique, et en ce sens, la pureté épistémologique ne fait pas la recherche<sup>47</sup> (Miles & Huberman, 1984)

#### *Retour sur la littérature consacrée à la succession*

Pour bien mesurer la portée de ce travail, nous pouvons prendre le temps de revenir de manière sélective sur la littérature consacrée à la succession dans les entreprises familiales, en gardant bien à l'esprit que, la première des spécificités marocaines, est celle de la taille de ses PME, majoritairement beaucoup plus petites que celles étudiées dans les contextes européens ou

---

<sup>47</sup> « Epistemology purity does not get research done », Miles & Huberman (1984, p. 21).

anglo-saxons, et qui sont confrontées à la question de la pérennité organisationnelle pour la première fois. A ce stade, l'ancrage du dirigeant fondateur et de son système de valeurs est très fort, et la pérennité est, aussi, celle d'un projet de société culturelle conforme à ces valeurs (Allouche & Amann, 2002).

Le processus de succession démarre avec la manifestation de l'accord des volontés des deux parties concernées (Hirigoyen, 1987) et se poursuit, au fil du temps, par une montée en puissance du pouvoir détenu par le successeur aux dépens du transmetteur, qui, peu à peu se transforme en conseiller éclairé (Cadieux, 2004). Cette notion de pouvoir est protéiforme, et sa transmission au successeur ne peut se concevoir sans un transfert de la propriété de l'entreprise à ses jeunes dirigeants (Lambrecht & Lievens, 2008). Les systèmes de gouvernance mis en place, tant au niveau de la famille que de l'entreprise, doivent, ainsi, faciliter la succession et en limiter les difficultés (Cadbury, 1999). Elles permettront aussi de planifier le déroulement des opérations, une condition indispensable à leur bonne réalisation (Cabrera-Suarez, 2005).

Mais au-delà de l'aspect organisationnel de la succession, c'est sur le terrain émotionnel et psychologique que la succession va aussi se jouer (Labaki & al., 2012). La qualité, voire la nature même des relations entre les générations et l'harmonie familiale, sont deux dimensions essentielles (Dunn, 1999 ; Venter & al., 2005) qui trouvent souvent leur origine dans les modes de fonctionnement des familles (Kets de Vries, 1993) ainsi que dans les dynamiques du système familial.

#### *Ce que nous enseigne le système familial marocain*

Le système familial, bien que parfois rigide, en particulier s'agissant des firmes de première génération, fonctionne parce qu'il est en adéquation avec les fondamentaux de la culture marocaine (Michael-Tsabari & Lavee, 2012). Ainsi, alors que Todd le considère comme étant un des plus rigides au monde, le système familial marocain communautaire et endogame permet d'apporter un autre éclairage aux problématiques de succession. Nous nous proposons de synthétiser les principaux aspects ci-après.

Ce que la littérature nous enseigne	Ce que cette recherche propose	Dimensions du système familial concernées
L'accord des volontés entre le successeur et le transmetteur est indispensable (Hirigoyen, 1987)	Cette manifestation de volonté est redondante avec le fonctionnement du système familial qui veut que les enfants obéissent à leurs parents, et que les parents sachent ce qui est « bon » pour leur enfant.	Autorité
Le transfert de la propriété est nécessaire pour que le pouvoir puisse être transmis au successeur.	Ce transfert est improbable du vivant du transmetteur, celui-ci restant responsable du bien-être de la famille jusqu'à sa mort. En même temps, il n'est pas perçu par les successeurs comme étant nécessaire.	Autorité Égalité
La protection et la transmission du capital socio-émotionnel est déterminante pour le succès de la transmission.	Ce capital est protégé par l'existence d'une parentèle constituée autour du chef de famille et renforcée par les unions maritales (Mehrotra & al., 2011)	Endogamie
Le désengagement est nécessaire, mais souvent difficile et le transmetteur doit se transformer en conseiller.	Le chef de famille, ne peut jamais complètement se désengager de l'activité de l'entreprise familiale.	Autorité
Les organes de gouvernance sont nécessaires et permettent de planifier et de faciliter la succession.	La gouvernance n'est que rarement formalisée ou organisée car le système de l'entreprise familiale reste sous le contrôle du patriarche. Les frontières de la famille sont établies dans le cadre du système familial.	Autorité Endogamie

Ce que la littérature nous enseigne	Ce que cette recherche propose	Dimensions du système familial concernées
Une famille fonctionnelle et en bonne santé est nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale.	Ces deux notions sont directement liées à la norme établie par le système familial communautaire.  Une famille fonctionnelle au Maroc s'entend sous l'autorité des parents et protège l'égalité entre les frères et sœurs. La gestion des émotions est donc nécessairement affectée.	Autorité Égalité
La notion de propriété psychologique est essentielle dans le cadre des successions.	Au Maroc, cette propriété psychologique de l'entreprise prend une dimension supplémentaire.  Elle permet aux successeurs de se sentir responsables de l'entreprise sans propriété légale.  Le système familial favorise un climat familial propice à cette transmission.	Autorité Égalité Égalité Endogamie

Sans prétendre avoir élaboré un nouveau modèle théorique en soi, nous croyons cependant, sincèrement, que ce travail permettra d'étudier certaines problématiques sous un jour nouveau et d'ancrer les pratiques d'accompagnement dans une réalité familiale différente de celle des modèles existants. Comme l'a montré le dernier numéro spécial de la *Family Business Review* (septembre 2013), les conseillers de tout ordre (expert-comptable, banquier, recruteur, psychologue, etc.) qui travaillent aux côtés des entreprises familiales, jouent un rôle primordial dans leur pérennité. Notre travail leur propose, aussi, d'intégrer l'ensemble de ces dimensions dans leurs pratiques.

D'un point de vue académique, ce travail confirme l'importance de la prise en compte du contexte dans lequel l'entreprise familiale naît, croît et se développe.

### *Les limites de ce travail*

Ce travail reste modeste dans les enseignements que nous pouvons tirer et il comporte de nombreuses limites, en particulier liées à la nature et au nombre de cas étudiés.

Dès le départ, nous avons conçu cette recherche comme un travail auprès des successeurs d'entreprises familiales marocaines. Nous n'avons jamais cherché à en généraliser les enseignements, ce que ne permet pas, bien sûr, le faible nombre de situations étudiées et la méthodologie privilégiée.

De plus, les cas retenus ne concernent que des entreprises de l'économie marocaine dite formelle. De fait, nous laissons de côté tout un pan des entreprises familiales marocaines qui sont peu -voire pas du tout- formalisées. Le poids de l'économie informelle au Maroc est significatif, et la plupart de ces formes organisationnelles sont de type familial. Au-delà de la simple question de formel/informel, on peut imaginer que, d'un point de vue sociologique, les familles ayant formellement constitué ou racheté une activité, appartiennent à une certaine catégorie de la société marocaine. Nous n'avons, par exemple, pu nous entretenir qu'avec des successeurs francophones. De la même manière, en ne nous intéressant qu'à des petites et moyennes entreprises familiales, nous ne pouvons nous prononcer sur le fonctionnement des grandes familles dirigeantes du Maroc.

### *Les prolongements possibles*

Ce travail ainsi ancré, dans le contexte socio-économique marocain, ouvre la voie pour aller plus loin dans notre compréhension et dans notre appréhension des dynamiques managériales en jeu dans ce « nouveau monde méditerranéen » dont le pays fait partie, pour reprendre l'expression de Jean-Louis Guigou<sup>48</sup>. Si l'on s'appuie sur la cartographie des systèmes familiaux (Figure 17, Todd, 1999), le Maroc appartient à un espace beaucoup plus large, et la question de la succession dans les entreprises familiales turques, égyptiennes ou azéris pourrait ainsi être appréhendée différemment. De plus, au sein même de cet espace, les systèmes familiaux ne sont pas figés mais sont, au contraire, en perpétuelle évolution. Dans le royaume en particulier, l'alphabétisation croissante et la baisse de la fécondité sont, selon Courbage & Todd (2007) des signes annonciateurs de ces évolutions. Cette perspective de changement et

---

<sup>48</sup>Jean-Louis Guigou est délégué général de l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED).

d'évolution n'a pas été prise en compte dans cette analyse mais constitue une piste de recherche future.

Cependant, au-delà de l'espace méditerranéen, ce travail s'inscrit dans un courant de recherches en sciences de gestion, particulièrement en Asie ou dans les communautés ethniques des pays anglo-saxons, qui défend l'idée que les entreprises, leurs dirigeants et leurs voies de réussite ou d'échec ne sont pas partout les mêmes. Le système familial est peut-être, alors, une clé de lecture que nous pourrions mobiliser dans le cadre des recherches consacrées, par exemple, à la prise de décision, au système de co-direction privilégié dans certaines entreprises familiales (Rahael, 2012) ou encore à la gestion des ressources humaines.

Enfin, notre approche de la gouvernance est, dans le cadre de ce travail, centrée sur la gestion des frontières de la famille et de l'entreprise et sur la gestion des émotions. Dans une approche plus « classique » de la gouvernance des entreprises familiales, nous pourrions nous interroger sur les liens qu'entretiennent système familial et mécanismes de gouvernance. Au-delà du débat entre altruisme (Schulze & *al.*, 2001), relations d'agence et/ou d'intendance, les intérêts que le dirigeant met au premier plan (les siens, ceux de ses enfants, ceux de l'organisation seulement) vont dépendre des dynamiques familiales en jeu (Lubatkin & *al.*, 2007). La nature de la relation parents-enfants serait, en effet, appréhendée de manière différente selon le système familial dominant.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abuznaid S. (2009), « Business Ethics in Islam », *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(4), p.278-288.
- Allali B. (2008), « Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique », *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), p. 1-36.
- Allard-Poesi F. & Garance M. (2007), Construction de l'objet de la recherche, In Thiétart (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Allouche J & Amann B (2002), « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, 141/5, p. 109-130.
- Allouche J., Amann B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), mars 2000, p. 33-79 .
- Ang J., Cole R. & Lin J. (2000), « Agency costs and ownership structure », *Journal of Finance*, 55(1), p. 81-106.
- Aronoff C. & Ward J. (Eds), (1990), *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics.
- Arregle JL., Hitt M., Sirmon D. & Very P. (2007), « The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms », *Journal of Management Studies*, 44(1), p. 73-95.
- Arregle JL & Mari I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue Française de Gestion*, 200, p. 87-109.
- Astrachan J. (2010), « Strategy in family business : toward a mutlidimensional research agenda », *Journal of Family Business Strategy* call for papers, February 2010.
- Astrachan J. & Shanker M. (2003), « Family businesses' contribution to the U.S. economy : a closer look », *Family Business Review*, 16 (3), p. 211- 219.
- Astrachan J., Zahra S. & Sharma P., « Family sponsored ventures. The entrepreneurial advantage of nations », United Nations/Sponsored by the Ewing Marion Kauffman Foundation, New York/Kansas City, MO.
- Astrachan J., Klein, S. & Smyrniotis K. (2002), « The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem », *Family Business Review*, 15(1), p. 45–58.
- Avenier M. J, & Schmitt C. (2008), « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat », *CIFEPME 2008*, Louvain, Octobre 2008.
- Bah T. (2009), « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, 35(194), p.123-148.

- Barsade S. (2002), « The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior », *Administrative Science Quarterly*, 47(4), p. 644-675.
- Barth E., Gulbrandsen T. & Schone P. (2005), « Family ownership and productivity : the role of owner-manager », *Journal of Corporate Finance*, 11, p. 107-127.
- Basco R. & Rodríguez M. (2009), « Studying the family enterprise holistically evidence for integrated family and business systems », *Family Business Review*, 22(1), p. 82-95.
- Baù M., Hellerstedt K., Norqvqvist M. & Wennberg K. (2010), «What do we know on firm succession and the entrepreneurial process? A review of literature », Discussion Paper IFERA 2010, Lancaster.
- Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions, Collection L'Entreprise.
- Bayad M. & Garand D. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », *4e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Metz, 22 au 24 octobre.
- Bégin L. (2006), « La succession dans la PME familiale: par intérêt et par passion!. » *8ème Congrès Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Fribourg, Suisse.
- Belghazi S. (1999), « L'expérience des privatisations au Maroc » in *Les Privatisations, Actes de colloque*, Centre d'Etudes des droits du Monde Arabe, Université Saint Joseph, Beyrouth.
- Ben Ali D. (2001), «La petite et moyenne entreprise au Maroc», Research Report de Frederico Caffè Centre, 6/2001, Université de Roskilde, Danemark.
- Benavides-Velasco C., Quitania-Garcia C. & Guzman-Para V. (2013), «Trends in family business research», *Small Business Economics*, 40/1, p. 41-57.
- Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzalez F. & Wolfenzon D. (2007), «Inside the family firm : the role of families in succession decision and performance», *The quarterly Journal of economics*, 122(2), p. 647-691.
- Bernhard F (2011), *Psychological ownership in family businesses*, Josef EUL Verlag, Köln.
- Bernoux P. (2009), *La sociologie des organisations*, Collection Points, Editions du Seuil, Paris.
- Berrone P., Cruz C. & Gomez-Meijia L. (2012), « Socio-emotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research », *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bertacchini Y. (2009), *Petit Guide à l'usage de l'apprenti-chercheur en Sciences Humaines et Sociales*, Essai, Collection, Les E.T.I.C., Toulon.
- Bertaux D. (2010), *L'enquête et ses méthodes – Le récit de vie*, Armand Colin, Paris

- Bird B, Welsch D., Astrachan J. & Pistrui D. (2002), “ Family Business Research : The evolution of an academic field”, *Family Business Review*, 15(4), p. 337-350.
- Birley S. (1986), « Succession in the Family Firm: The Inheritor’s View », *Journal of Small Business Management*, 24(3), p. 36-43.
- Bjönberg A. & Nicholson N. (2012), “Emotional Ownership: The next generation’s relationship with the family firm”, *Family Business Review*, 25(4), p. 374-390.
- Bjönberg A. & Nicholson N. (2007), “Family climate scales: development of a new measure for use in family business research”, *Family Business Review*, 20(3), p. 229-246.
- Bloch A. & Cisneros Martinez L. (2010), “Danny Miller : de la stratégie aux entreprises familiales”, *Revue Française de Gestion*, 200, p. 181-188.
- Boisard-Castellucia S. et Van Hoorebeke D. (2010), « Le management de la diversité des équipes par la contagion émotionnelle, au cœur de la performance de groupe ? », *Revue Management et Avenir*, 38, p. 240-256.
- Bourdieu P. (1980), “Le capital social”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, p. 2-3.
- Bourdieu P., *Sociologie de l’Algérie*, Presses universitaires de France, Paris, 1961, In Touhami S. (2008), “Transformations des structures familiales dans la diaspora maghrébine », *Revue Accueillir*, 247, p. 55-57.
- Bourquia R. (2010), « Valeurs et changement social au Maroc », *Quaderns de la Meditterania*, n°13, p. 105-115.
- Bourquia R. (2005), « Société, familles, femmes et jeunesse », *Rapport thématique du Cinquantenaire de l’Indépendance du Maroc*, Rabat.
- Brechet J.P. (2010), « L’entreprise et son projet. Les médiations du pouvoir managérial », *Revue Française de Gestion*, 205, p. 13-35.
- Brun de Pontet S., Wrosch C. & Gagne M. (2007), « An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession », *Family Business Review*, 20(4), p. 337-354.
- Brundin E. & Nordqvist M. (2008), « Beyond Facts and Figures: The Role of Emotions in Boardroom Dynamics », *Corporate Governance : an International Review*, 16(4), p. 326-341.
- Bryman A., (2012), *Social research methods*, Oxford University Press, USA, In Bensallem A. (2013), « Développement taxonomique de profils stratégiques d’entreprises manufacturières. Une application de la théorie de la contingence aux pratiques supply chain », Thèse de doctorat de l’Université d’Aix-Marseille.
- Burkart M., Panunzi F., & Shleifer A. (2003), « Family firms », *Journal of Finance*, 58(5), p. 2167–2201.

- Cabrera-Suarez K. (2005), «Leadership transfer and the successor's development in the family firm », *The Leadership Quarterly*, 16(1), p. 71-96.
- Cabrera-Suarez K., De Saa-Perez P. & Garcia-Almeida D. (2001), « The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm », *Family Business Review*, 14(1), p. 37-46.
- Caby J. (2002), « Investisseurs institutionnels et gouvernance de l'entreprise », *Revue du Financier*, n°133, p. 26-39
- Caby J., Hirigoyen G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris.
- Cadbury Sir A. (1999), « What are the trends in corporate governance ? How will they impact your company ? », *Long Range Planning*, 32(1) : 12-19.
- Cadieux L. (2005), « La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase de désengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(3), p. 343-356.
- Cadieux L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières. Thèse de doctorat.
- Cadieux L. et Lorrain J. (2002), « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », *6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME*, HEC-Montréal.
- Cadieux L. & Lorrain J. (2004), «La succession dans les pme familiales : Vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur», Communication au 7<sup>ème</sup> CIFEPME, Montpellier Octobre 2004
- Cadieux L., Lorrain J. & Hugron P. (2002), «Succession in Women-owned Family Businesses: A Case Study», *Family Business Review*, vol. 11 n° 1, p. 19-34
- Cadieux L. et Brouard F. (2009), *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*, Les Presses de l'Université du Québec, collection PME et entrepreneuriat, avec la collaboration de Bélangère Deschamps.
- Camilleri C (1992), « Evolutions des structures familiales chez les Maghrébins et les Portugais de France », *Revue Européenne de Migration Internationale*, 18, p. 133-146.
- Carlock R. & Ward J. (2001), *Strategic planning for the family business*, Palgrave, New York.
- Casrud, A. L. (1994): "Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family business program", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), p. 39-48.
- Cater J. & Justis R. (2009), « The development of successors from followers to leaders in small family firms », *Family Business Review*, vol.22, N°2, p. 109-124

- Ceja L. & Tapies J. (2011), "A model of psychological ownership in next-generation members of family owned firms: a qualitative study", *IESE Business School*, WP-929, July 2011, Barcelone.
- Chakrabarty S. (2009), « The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms : a country level empirical study », *Journal of International Management*, 15, p. 32-45.
- Chalmers A. (1987), *Qu'est ce que la science ?*, Paris La Découverte.
- Chanlat J. F. (2010), « Management et diversité: un regard anthropologique », *L'état des entreprises 2010*, Publication de recherches de l'Université Paris Dauphine, p. 7-17.
- Chanlat J. F. & Alami R. (2011), « Paradoxes et défis interculturels en matière de gestion: le cas des managers marocains formés en Occident en poste au Maroc », *Communication pour le 22ème congrès de l'AGRH*, Marrakech, Maroc, du 26 au 28 octobre 2011.
- Charreire Petit S. & Durieux F. (2007), « Explorer et tester: les deux voies de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, p. 58-83.
- Chatelin, C. (2005). *Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion: réflexion sur l'étude de cas*, Document de recherche No. 2005-1, Université d'Orléans.
- Chalet C. (1997), « Agricultures familiales et politiques agricoles en Méditerranée », *Options Méditerranéennes*, Série B n°12.
- Child J. (1981), "Culture, contingency, and capitalism in the cross-national study of organizations", *Research in Organizational Behavior*, 3, p. 303-356.
- Chirico F. & Nordqvist M. (2010), "Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture », *International Small Business Journal*, 28(5), p. 487-504.
- Chrisman J., Chua J., Pearson A. & Barnett T. (2012), "Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Marche 2012, p. 267-293.
- Chrisman J., Chua J. and Litz R. (2003), "A unified systems perspective of family firms performance : an extension and intergration", *Journal of Business Venturing* 18(2003), p. 467 – 472
- Chua J., Chrisman J. & Sharma P. (1999), "Defining the family business by behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 1999, p. 19-39.
- Chrisman J., Chua J. & Sharma P. (1998), "Important attributes of successors in family businesses: an exploratory Study", *Family Business Review*, 11(1), p. 19-34.
- Chua J., Chrisman JJ. & Steier L. (2003), "Extending the theoretical horizons of family business research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), p. 331-338.

- Churchill N.C. & Hatten K.J. (1987), “Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business”, *Family Business Review*, 10(1), p. 53-67.
- Churchill N.C. & Hatten K.J. (1987), “Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business”, *American Journal of Small Business*, 11 (3), p. 51-64.
- Coeurderoy R. & Lwango A. (2008), “Capital social, coûts de mesure et efficacité organisationnelle : Y a-t-il un avantage spécifique à l’entreprise familiale ? », *Cahiers de recherche du CRECIS*, Université de Louvain, Working paper 8/14.
- Collins J. & Porras J. (1994), *Built to Last*, Harper Collins Publishers, NY, USA.
- Coohey C. (2001), « The relationship between familism and child maltreatment in Latino and Anglo families », *Child Maltreatment*, 6(2), p. 130-142.
- Courbage Y. & Todd E. (2007), *Le rendez vous des civilisations*, Éditions du Seuil, collection la République des idées.
- Courbage Y. & Todd E. (2007), “Révolution culturelle au Maroc : le sens d’une transition démographique”, *Publications de la Fondation Res Publica*, Notes et Etudes de la Fondation Res Publica, 23 février 2007.
- Coutelle P. (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion », Séminaire d’Etudes Qualitatives, CERAG, p. 1-20.
- Cyert R. (1990), “Defining leadership and explicating the process”, *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1), p. 29-38.
- Danes S., Lee J., Stafford K. & Heck R. (2008), « The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(03), p. 229-268.
- Danes S., Zuiker V., Kean R. & Arbuthnot J. (1999), “Predictors of family business tensions and goal achievement”, *Family Business Review*, 12(3), p. 241-252.
- Danes S. M., Reuter M. A., Kwan H. & Doherty W. (2002), « Family FIRO model: An application to family business », *Family Business Review*, 15(1), p. 31–43.
- Daumas J.C. (2012), “Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2012/2 N° 114, p. 33-51.
- David A., Hatchuel A. & Laufer R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Presses des Mines.
- David A. (1999), “Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion”, Conférences de l’AIMS, Mai 1999.
- Davis J. (1983), « Realizing the potential of the family business », *Organizational Dynamics*, 12(1), p. 47-56.

- Davis P. & Stern D. (1980), « Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective » *Human Relations*, 34(3), p. 207-224.
- Davis J. H., Schoorman F. D. & Donaldson L. (1997) « Toward a stewardship theory of management », *Academy of Management Review*, 22, p. 20–47.
- Davis JA, Pitts EL & Cormier K (2000), « Challenges facing family companies in the Gulf Region », *Family Business Review*, 13(3), 217-237.
- Dawson A. & Hjorth D. (2012), « Advancing Family Business Research through narrative analysis », *Family Business Review*, 25(3), p. 339-355.
- Déchaux JH. (2009), *La sociologie de la famille*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris.
- D'Iribarne P. (2007), « Islam et Management », *Revue Française de Gestion*, 171, p. 141-156.
- D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'Honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.
- De Massis A., Chua J. & Chrisman J. (2008), « Factors Preventing Intra-Family Succession », *Family Business Review*, 21(2), p. 183-199.
- Denis DJ. and Denis D. (1994), « Majority owner-managers and organizational efficiency », *Journal of Corporate Finance*, 1(1), p. 91-118.
- De Visscher F. (2004), « Balancing capital, liquidity and control » Available at <http://www.devisscher.com/>
- Dewi A., & Dhewanto W. (2012), « Key Success Factors of Islamic Family Business », *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, p. 53-60.
- Diouri M. (1992), *A qui appartient le Maroc ?*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Distelberg B. & Sorenson R (2009), « Updating systems concepts in family businesses. A focus on values, resource flows, and adaptability », *Family Business Review*, 22(1), p. 65-81.
- Dunn B (1999), « The family factor : the impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions », *Family Business Review*, 12(1), p. 40-60.
- Duranton G., Rodriguez A. & Sandall R. (2007), « Family types and the persistence of regional disparities in Europe », *Bruges European Economic Research Papers*, BEER paper n°10.
- Dyer W. (2006), « Examining the “family effect” on firm performance », *Family Business Review*, 19(4), p. 253-273.
- Dyer W. (2003), « The family: The missing variable in organizational research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, p. 401-416.
- Dyer W. (1986), *Cultural change in family firms*, Josey-Bass, San Francisco.
- Dyer W. & Dyer J. (2009), « Putting the family into family business research », *Family Business Review*, 22(3), p. 216-219.
- Dyer, W., & Handler, W. (1994), « Entrepreneurship and Family Business: Exploring the

- Connections », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(1), p. 71-83.
- Dyer, L. & Ross C. (2007), « Ethnic Business owners and their advisors: the effects of common ethnicity », *Handbook of Research on Ethnic Minority Entrepreneurship. A Co-evolutionary View on Resource Management*, Cheltenham, p. 117-131.
- Eddleston K. & Kellermans F (2007), “Distinctive and productive family relationships: A stewardship theory perspective”, *Journal of Business Venturing*, 22, p. 545-565.
- Eddleston K. & Kidwell R. (2012), “Parent–Child Relationships: Planting the Seeds of Deviant Behavior in the Family Firm », *Entrepreneurship Theory and Practice*, March 2012, p. 369-386.
- Eddleston K., Kellermans F., Floyd, S., Crittenden, V.& Crittenden, W. (2013), « Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), p. 1177-1202.
- Eisenhardt K. (1989), " Agency Theory: An Assessment and Review ", *Academy of Management Review*, 14, p. 57–74.
- Ekman P. (1972), « Universals and cultural differences in facial expressions of emotions », *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 19, Lincoln University of Nebraska Press.
- El Ayadi M., Rachik H. & Tozy M. (2007), *L'Islam au quotidien. Enquête sur les valeurs et les pratiques religieuses au Maroc*, Collection Religion et Société, Editions Prologues.
- Ellul A., Pagano M. & Panunzi F. (2010), « Inheritance law and investment in family firms », *The American Economic Review*, 100(5), p. 2414-2450.
- Etzioni A. (1991), « The socio-economics of property », *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 (Special Issue), p. 465- 468.
- Farrington S., Venter E. & Boshoff C. (2012), « The Role of Selected Team Design Elements in Successful Sibling Teams », *Family Business Review*, 25(2), p. 191-205.
- Freyman (de) J. & Richomme-Huet K. (2012), « Le phénomène successoral » *Entreprendre & innover*, (2), p. 9-19.
- Freyman (de) J. & Richomme-Huet K (2010), “Entreprises familiales et phénomène successoral : Pour une approche intégrée des modes de transmission”, *Revue Française de Gestion*, 200, 161-179.
- Friedman S. (1991), « Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms », *Family Business Review*, 4(1), p. 3-20.
- Fukuyama F. (1995), *Trust*, New York, NY: Free Press.
- Gallo M. & Villaseca A. (1996), « Finance in family business », *Family Business Review*, 9(4), p. 387-401.
- García-Álvarez E., López-Sintas J. & Gonzalvo P. (2002), « Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses », *Family Business Review*, 15(3), p. 189-203.

- Gavard- Perret ML., Gotteland D., Haon. C & Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education, Paris.
- Geertz C. (1973), *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019), Basic books, New York.
- Gersick K., Davis J., Hampton M. & Lansberg I. (1997), *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gersick K., Lansberg I., Desjardins M. & Dunn B. (1999), « Stages and transitions: managing change in the family business », *Family Business Review*, 7(4).
- Gibson C. & Zellmer-Bruhn M. (2001), « Metaphors and meaning : an intercultural analysis of the concept of teamwork », *Administrative Science Quarterly*, 46(2), p. 274-303.
- Gilding M., Gregory S. & Cosson B. (2013), « Motives and outcomes in family business succession planning », *Entrepreneurship Theory and Practice*, May 2013, p. 1-13.
- Glaser B. & Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative inquiry*, Aldine, Chicago.
- Glaserfeld E. v. (1988), «Introduction à un constructivisme radical», in P. Watzlawick (ed.), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, p. 19-43.
- Goel S., Mazzola P., Phan P., Pieper T. & Zachary R. (2012), « Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world », *Journal of Family Business Strategy*, vol.3 (2), p. 54-65.
- Goldberg S. & Wooldridge B. (1993), « Self confidence and managerial autonomy : successors characteristics critical to succession in family firms », *Family Business Review*, 6(1), p. 55-73.
- Gomez P.Y. & Coche C. (2008), « Enquête APM sur le Gouvernement d'entreprise dans les PME-PMI : quelques résultats et commentaires », IFGE.
- Gomez-Mejia LR, Haynes K T, Nunez-Nickel M, Jacobson K & Moyano-Fuentes J (2007), « Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills », *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Gomez-Mejia L., Haynes K., Nunez-Nickel M., Jacobson K. & Moyano-Fuentes J. (2007), « Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills », *Administrative Science Quarterly*, 52(1), p. 106–137.
- Guba E. & Lincoln Y. (1994), « Competing paradigms in qualitative research », *Handbook of qualitative research*, 2, p. 163-194.
- Guba E. & Lincoln Y.S. (1989), *Fourth generation evaluation*, Sage, Newbery Park.
- Guiheux G. (2005), “Le renouveau du capitalisme familial”, *Perspectives Chinoises*, 87, p. 22-32.
- Gupta V., Levenburg N., Moore L., Motwani J. & Schwartz T. (2010), « Family business in Sub-Saharan Africa versus the Middle East », *Journal of African Business*, 11, p. 146-162.

- Gupta V., Levenburg N., Moore L., & Motwani J. (2008), « Exploring the construct of family business in the emerging markets », *International Journal of Business and Emerging Markets*, 1(2), p. 189-208.
- Gupta V. & Levenburg N. (2010), "A Thematic analysis of cultural variations in family businesses: the CASE project", *Family Business Review*, 23(2), 155-169.
- Habbershon T. & Williams M. (1999), « A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms », *Family Business Review*, 12, p. 1–25.
- Habbershon T., Williams M. & MacMillan I. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18(2003), p. 451-465.
- Habreman H. & Danes S. (2007), « Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application », *Family Business Review*, 20(2), p. 163-184.
- Hall R. (1984), « The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization », *Management Science*, 30(8), p. 905-927.
- Handler W (1994), « Succession in Family Business: A Review of the Research », *Family Business Review*, vol. 7 (2), p. 133-157.
- Handler W. (1990), "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), p. 37-51.
- Handler W. (1989), "Methodological issues and considerations in studying family business", *Family Business Review*, 2(3), p. 257-276.
- Handler W. & Kram K. (1988) «Succession in Family Firms: The Problem of Resistance», *Family Business Review*, 1(4), p. 361-381.
- Harvey S.J. (1999). "Owners as manager, extended horizons and the family firm." *International Journal of the Economics of Business*, 6(1): 41-55.
- Harvey M & Evans R. (1995), « Life after succession in the family business : Is it really the end of the problems ? », *Family Business Review*, 8(1), p. 3-16.
- Hatfield E., Cacioppo T. & Rapson L. (1993), "Emotional contagion", *Current Directions in Psychological Science*, 2, p. 96-99.
- Hattum A. & Pettigrew A. (2004), "Adaptation under environmental turmoil : organizational flexibility in family-owned firms", *Family Business Review*, vol.17, n°3
- Haunschild, L. & Wolter H.J. (2010), « Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen », in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), IfM-Materialien Nr. 199, Bonn.

- Heck R., Hoy F., Poutziouris P. & Steier L. (2008), « Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research », *Journal of Small Business Management*, 46(3), p. 317-330.
- Hirigoyen, G. (1984), Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales, thèse de doctorat d'état en sciences de gestion Bordeaux.
- Hirigoyen G. (1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La revue du financier*, vol. 55, N° 1, p. 37-48.
- Hirigoyen G. (2009), « Concilier Finance et Management dans les entreprises familiales », *Revue Française de Gestion*, 198-199, p. 393-411.
- Hirigoyen G. (2008), « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Economie et Sociétés, série « Economie de l'Entreprise »*, n° 19, octobre 2008.
- Hirigoyen, G. (2008), « La succession dans l'entreprise familiale : Une approche de gouvernance comportementale », in *Mélanges offerts à Pierre Spiteri*. p. 585-613, Toulouse : Presses Universitaires de Toulouse.
- Hirigoyen G. & Labaki R. (2012), "The role of regret in the owner-manager decision making in the family business: a conceptual approach", *Journal of family business strategy*, 3, 118 – 126.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Hofstede, G. (2011), « Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context », *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Hofstede, G. (1994), *Vivre dans un Monde Multiculturel*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Hofstede, G. (1993), « Cultural constraints in management theories », *Academy of Management Executive*, 7(1), p. 81-94.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA, Sage.
- Hofstede G., Hofstede G. J. & Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- Hofstede G. & Hofstede G. J. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.), McGraw-Hill, New York.
- Hoover, E. & Lombard C. (1999), *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*, New York and London, Routledge.
- Horwitz S. (2009), « Wal-Mart to the rescue: private enterprise's response to Hurricane Katrina »,

*The Independent Review*, 13(4), p. 511-528.

House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P. & Gupta V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.

Howorth C., Rose M. & Hamilton E. (2006), « Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research ». In Casson, M., Bernard, Y., Anuradha, B. & Wadeson, N. (Eds) *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*; Oxford, Oxford University Press.

Hoy F. (2003), « Legitimizing family business scholarship in organizational research and education », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer 2003, p. 417-422.

Hubler T. (2009), « The soul of family business », *Family Business Review*, 22(3), p. 254-258.

Hugron, P. (1993), *Succession et survie des entreprises familiales au Québec : étude exploratoire de 34 cas de succession (1983)*, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, Cahier de recherche o. GREF-93-02, Hautes Études Commerciales.

Hugron P. (1992), *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, monographie publiée par : l'Institut de recherches politiques et les Presses HEC.

Hunt J.M. et Handler W. (1999), « The Practices of Effective Family Firm Leaders », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), p. 135-151.

Ikävälko M., Pihkala T. & Jussila I. (2008), « A Family Dimension in SME Owner-Manager's ownership profiles - a psychological perspective », *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(2).

Inkeles A. & Levinson D. (1969), « National character: The study of modal personality and sociocultural systems », *The handbook of social psychology*, 4, p. 418-506.

James, H. (1999), « Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm », *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), p. 41-55.

Joly H. (2001), « Le capitalisme familial dans les entreprises moyennes : un déclin irréversible », *Entreprises et Histoire*, n°28, p. 64-76.

Julien P. A. & Marchesnay M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Economica, Paris.

Julien P. A. & Marchesnay M. (1987), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert, Gestion, 1987.

Kabasakal H., Dastmalchian A., Karacay G. & Bayraktar S. (2012), « Leadership and culture in the MENA region: An analysis of the GLOBE project », *Journal of World Business*, 47(4), p. 519-529.

Kanoo KM (1997), *The house of Kanoo : a century of an Arabian family business*, London, The London Center for Arab Studies.

Kets de Vries & al. (2007), *Family Business on the Couch*, Wiley, London.

Kets de Vries M. (1995), *Life and death in the executive fast lane: Essays on irrational organizations and their leaders*, The Jossey-Bass management series, California, USA.

- Kets de Vries M. (1993), “ The dynamic of family controlled firms : the good and the bad news”, *Organizational Dynamics*, 21(3), p. 59-71.
- Kets de Vries M. (1989), *Prisoners of leadership*, Wiley, New York.
- Khan H. (1999), “Corporate Governance of family-based businesses in Asia : Which road to take?”, Working paper revised 2002, ADBI symposium Tokyo
- Klein S. (2010), «Corporate Governance, family business complexity and succession», *Communication à la Conférence Internationale de « Transfer of Ownership in Private Businesses – European Experiences »*, Stockholm, Suède, 25-26 Mars.
- Klein S. (2000), « Family businesses in Germany : Significance and structure », *Family Business Review*, 13(3), p. 157–181.
- Labaki, R (2007), Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation, Thèse pour l’obtention du doctorat de sciences de gestion, Université de Bordeaux.
- Labaki R, Michael-Tsabari N., & Zachary R. K. (2012), “Emotional dimensions within the family business–Toward a conceptualization” in K. Smyrnios, P. Z. Poutziouris & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (2nd ed.), Edward Elgar.
- Labaki R., Michael-Tsabari N., & Zachary R. K. (2012), “ Emotional dimensions within the family business-systems, interfaces and development overt time”, Paper presented at the 2010 IFERA Conference, Lancaster.
- Labari B. (2011), « D’une génération à l’autre dans le Souss », *La revue Economia (Rabat)*, n°11, p. 107-112.
- Lambrecht J. (2005), “Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Mode », *Family Business Review*, 18(4), p. 267-282.
- Lambrecht J. & Pirnay F (2009), L’harmonie entre l’entreprise, la famille et l’individu, Etude publiée par l’Institut de l’Entreprise Familiale, Belgique.
- Lambrecht J. & Pirnay F. (2008), “ Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales”, Etude publiée par l’Institut de l’Entreprise Familiale, Belgique.
- Lambrecht J. & Lievens J. (2008), “Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony », *Family Business Review*, 21(4), p. 295-313.
- Lambrecht J. & Lievens J. (2006), “Het roeruidhanden. Doorgeven van het familiebedrijf », in Lambrecht & Pirnay (2008) “La transmission du pouvoir”.
- Lambrecht J. et Naudts W. (2007), *Overdracht en overname van kmo’s in België*. Brussel: FOD Economie, Studiecetrum voor Ondernemerschap, EHSAL-K.U,Brussel, in Lambrecht & Pirnay (2008).

- Lansberg I. (1988), "The succession conspiracy", *Harvard Business Review*, I (2).
- Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations, Realizing the Dream of the Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston
- Lansberg I. et Astrachan J. (1994). « Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors », *Family Business Review*, 7(1), p. 39-59.
- La Porta R., Lopez de Silvanes F. & Schleifer A. (1999), « Ownership around the world », *Corporate Journal of Finance*, 54(2), p. 471-517.
- Le Breton Miller I., Miller D. & Steier L. (2004), "Toward an integrative model of FOB effective successions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 2004, p. 305-328.
- Le Moigne J.L. (2013), « Appel à l'exercice d'une critique épistémologique permanent dans l'activité même de la recherche », texte original tiré de la préface de Panoff JM. (2013), *Le risque biologique, une approche transdisciplinaire*, L'Harmattan, Paris, consulté sur <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/1304jlm.pdf>.
- Le Moigne J.L. (2012), *Les Epistémologies Constructivistes*, Collection Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris.
- Le Moigne J.L. (2006), *La Théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Collection les Classiques du Réseau Intelligence et Complexité.
- Le Play F (1884), *L'organisation de la famille, selon le vrai modèle signalé par l'histoire de toutes les races et de tous les temps...*, A. Mame et fils, Tours.
- Lfarakh, A. (1994), *Composition et structures des ménages au Maroc*, *Unpublished manuscript*, Rabat.
- Likert R. (1974), *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.
- Lievens J. (2006), *La Gouvernance dans les entreprises familiales, les clés du success*, Edition Racine Lannoo, Bruxelles.
- Lincoln, Y. & Guba E. (1985), « Establishing trustworthiness », *Naturalistic inquiry*, p. 289-331.
- Litz R. (1995), « The Family Business: Toward Definitional Clarity », *Family Business Review*, 8(2), p. 71-81.
- Lubatkin M., Durand R. & Ling Y. (2007), « The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism », *Journal of Business Research*, 60(10), p. 1022-1029.
- Lugan B. (2011), *Histoire du Maroc*, Editions Ellipses, Paris.
- Longenecker J. & Schoen J. (1978), "Management succession in the family business", *Journal of Small Business Management*, 16(3), p. 1-6.

- Lukka K. & Granlund M. (2002), « The fragmented communication structure within the accounting academia: the case of activity-based costing research genres », *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), p. 165-190.
- McConaughy D., Mathews C.H. & Fialko A.S. (2001), “Founding family controlled firms: Performance, risk and value”, *Journal of Small Business Management*, 39(1), p. 31-49.
- McKenny A., Short J., Zachary M. & Payne G. (2012), « Assessing espoused goals in private family firms using content analysis », *Family Business Review*, 25(3), p. 298-317.
- Madoui M. (2005), « Temps de travail, temps de prière: les entrepreneurs algériens face à l’irruption du sacré dans l’entreprise », *Lien social et Politiques*, (54).
- Marchesnay M. (1994), *Management Stratégique*, Eyrolles, Paris.
- Mattila J. and Ikävalko M. (2003), « Participative Strategy Process in a Professional Organization and the Concept of Psychological Ownership », Paper presented at the *17th Nordic Conference on Business Administration*, Reykjavik, August 2003.
- Merhas V. & Söter A (2008), “Définition et dénombrement statistique de la population des PME”, *Rapport Eurostat dans l’UE*, Issue n°137.
- Micelotta E. & Raynard M. (2011), « Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms ». *Family Business Review*, 24, p.197-216.
- Michael-Tsabari N. & Lavee Y. (2012), « Too close and too rigid: Applying the Circumplex Model of Family Systems to First-Generation Family Firms », *Journal of Marital and Family Therapy*, 38(s1), p. 105-116.
- Mignon S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l’actionnaire », *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), p. 169-196.
- Mignon S. (2001), *Stratégie de pérennité d’entreprise*, Vuibert, Paris.
- Miles M. & Huberman A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, de Boeck, Bruxelles.
- Miller D. & Le Breton-Miller I. (2007), “Kicking the Habit: Broadening our Horizons by Studying Family Businesses”, *Journal of Management Inquiry*, 16(1), p. 27-30.
- Miller D., & Le Breton-Miller I. (2006), « Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities », *Family Business Review*, 19, p. 73-87.
- Miller D. & Le Breton-Miller I. (2006), “Priorities, practices and strategies in successful family businesses : an elaboration and test of the configuration perspective”, *Strategic Organization*, 4(4), p. 379-407.
- Miller D. & Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the Long run : Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press.

- Miller D, Le Breton-Miller I, (2003), Challenge versus advantage in family business, *Strategic Organization*, 1(1) : 127-134.
- Miller D. & Friesen P. (1980), “Archetypes of Organizational Transition”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, n°2, p. 268-299
- Miller D., Le Breton-Miller I & Scholnick B. (2008), “Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses », *Journal of Management Studies*, 45(1), p. 51-78.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R. & Cannella A. (2007), « Are family firms really superior performers ? », *Journal of Corporate Finance*, 13, p. 829-858.
- Miller D., Steier L. & Le Breton-Miller I. (2003), “Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business », *Journal of Business Venturing*, 18(2003), p. 513-531.
- Minkov M. & Hofstede G. (2012), “Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-Country Regions”, *Cross-Cultural Research*, 46(2), p. 133-59.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. (2005), *Safari en pays stratégie – L’exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial, Paris.
- Morin E. (1992), *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris.
- Morin E. (1977). *La méthode 1. La nature de la nature*, Paris: Seuil.
- Mukamurera J., Lacourse F & Couturier Y. (2006), « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches Qualitatives*, 26(1), p. 110-138.
- Mustakallio M., Autio E., & Zahra S. A. (2002), « Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making », *Family Business Review*, 15, p. 205-222.
- Nassar G. (2008), « Effect of father-daughter relation on daughter’s role in Egyptian family businesses » In V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani, & T. Schwarz (Eds.), *Culturally-sensitive models of family business in the Middle East: A compendium using the GLOBE paradigm* (p. 135–172). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Neubauer F. & Lank A. (1998), *The family business : Its governance for sustainability*, Routledge, New York.
- Olson D. (2011), « FACES IV and the circumplex model: Validation study », *Journal of Marital and Family Therapy*, 37(1), p. 64-80.
- Olson D. (2000), « Circumplex model of marital and family systems », *Journal of Family Therapy*, 22(2), p. 144-167.
- Olson D. & Gorall D. (2003), « Circumplex model of marital and family systems », in F. Walsh (Ed.), *Normal Family Processes*, 3rd ed., p.514–547, Guilford, New York.

- Olson P., Zuiker V., Danes S., Stafford K., Heck R. & Duncan K. (2003), « The impact of the family and the business on family business sustainability », *Journal of Business Venturing*, 18(5), p. 639–666.
- OSEO – BdPME (2006), *Rapport annuel 2006 sur l'évolution des PME*, Paris.
- Pailé P. (2007), *La recherche qualitative, une méthodologie de la proximité*, Dorvil (éd.).
- Pailé P. & Mucchielli A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.
- Pailot P. (2000), “De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise”, in Collectif coordonné par Verstraete T., *Histoire d'Entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, Caen.
- Perricone P, Earle J, Taplin I (2001), « Patterns of succession and continuity in family-owned businesses : study of an ethnic community », *Family Business Review*, 14(2), p. 104-121.
- Perrin S. (2002), “Les entrepreneurs marocains. Un nouveau rôle social et politique face au Makhzen”, *Publications de l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement*, Itinéraires, Etudes du développement n°15, Genève, Suisse.
- Pesqueux Y. (2010), « Pour une épistémologie des organisations », Pichard-Stamford JP. (2002), « La légitimité du dirigeant » in Caby J. & Hirigoyen G., *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris.
- Piaget J. (1970). *Epistémologie des sciences de l'homme*. Collection Idées, Gallimard.
- Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- Pieper T. & Klein S. (2007), “The Bulleye : a systems approach to modelling family firms”, *Family Business Review*, 20(4), p. 301-319.
- Pierce J., Kostova T. & Dirks K. (2001), “Toward a theory of psychological ownership in organizations”, *Academy of Management Review*, 26(2), p. 298 – 310.
- Pilotti L., Ganzaroli A. & Fiscato G. (2006), « Does business succession enhance firms' innovation capacity? Results from an exploratory analysis in Italian Smes », WP 2006/29, *2nd Workshop on Family Firm Management Research*, Université de Milan, Italie.
- Piret A., Nizet J. & Bourgeois E. (1996). *L'analyse structurale: une méthode d'analyse de contenu pour les sciences humaines*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Pollak R. (1985), « A transaction cost approach to families and households », *Journal of Economic Literature*, 23(2), p. 581-608.
- Porter M. E. (1992), « Capital Disadvantage : America's Failing Capital Investment System », *Harvard Business Review*, September- October, p. 65-82.
- Post J. (1993), “The greening of the Boston Park Plaza Hotel”, *Family Business Review*, n°6, vol.2

- Poulain-Rheim T. (2006), « Qu'est-ce-qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *Revue des Sciences de Gestion*, 219, p. 77.
- Power J. Mick (2006), "The structure of emotion : An empirical comparison of six models", *Cognition and Emotion*, 20 (5), p. 694-713.
- Pras B. (2007), « Management et Islam,. Vers une convergence des valeurs », *Revue Française de Gestion*, 171, p. 91-95.
- Rafaëli A. (2013), « Emotion in Organizations: Considerations for Family Firms », *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), p. 295–300.
- Richomme-Huet K. & d'Andria A. (2012), « L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, p. 27-36.
- Robin J.Y., Raveleau B. & Prouteau F. (2007) , « Etre dirigeant de PME aujourd'hui », *Communication à l'AREF*, Strasbourg, Avril 2007.
- Salvato C. (2002), "Towards a Stewardship Theory of the Family Firm", *Communication à la 13ème Conference du FBN*, Helsinki.
- Sanséau P. Y. (2005), « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches qualitatives*, 25(2), p. 33-57.
- Santiago A (2011), « The family in family business : case of the in-laws in Philippines businesses », *Family Business Review*, 24(4), p.343-361.
- Santiago A. (2000), "Succession Experiences in Philippine Family Businesses », *Family Business Review*, 13(1), p. 15-35.
- Schneider S. & Barsoux JL (2002), *Managing Across Cultures*, Pearsons Education Ltd, UK.
- Sharma P. (2004), « An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future », *Family Business Review*, 17(1), p. 1-36.
- Sharma P. & Irving P. (2005), "Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), p. 13 -33.
- Sharma P. & Irving G. (2002), « Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes », In *Best unpublished paper award winner at the annual conference of Family Firm Institute, Dallas, TX*.
- Sharma P., Chrisman J. & Gersick K. (2012), « 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future », *Family Business Review*, 25(1), p. 5-13.
- Sharma P., Chrisman J., Pablo A. & Chua J. (2001), « Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), p. 17-35.

- Sharma P., Chrisman J. & Chua J. (2003) «Succession Planning as Planned Behaviour : Some Empirical Results », *Family Business Review*, 16(1), p. 1-15.
- Sharma P., Chua J. & Chrisman J. (2000), « Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), p. 233-244.
- Sharma P., Chrisman J.J. & Chua J. (1997), “Strategic Management of the Family Business : Past Research and Future Challenges”, *Family Business Review*, vol.10, n°1
- Sharma P. & Manikutty S. (2005), « Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), p. 293-311.
- Shekshnia S. & Kets de Vries M. (2008), « Russia’s Succession Paradox », *Organizational Dynamics*, 37(3), p. 266-276.
- Simon H. (1981), *Sciences des systèmes, Sciences de l’artificiel*, Paris, Dunod.
- Sirmon D., & Hitt M. (2003) « Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), p. 339–358.
- Smith G. (2009), « East Africa : extended families with many rights », *Entrepreneurship Theory and Practice*, November 2009, p. 1239-1244.
- Sonnenfeld J. (2002), “What makes great boards great?”, *Harvard Business Review*, September 2002.
- Sonnenfeld J. (1988), *The Hero’s Farewell: what happens when chief executives retire*, Oxford University Press, New York.
- Sorensen R. (1999), “Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses », *Family Business Review*, 12(4), p. 325-339.
- Stafford K., Duncan K., Danes S. & Winter M. (1999), “A research model of sustainable family business”, *Family Business Review*, 12(3), p. 197-208.
- Stake R. (1995), *The art of case study research*, Thousands Oaks, CA, Sage.
- Stavrou E. (1998), “A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm », *Family Business Review*, 11(2), p. 135-142.
- Steier L. (2007), « New venture creation and organization: A familial sub-narrative », *Journal of Business Research*, 60(10), p. 1099-1107.
- Steier L. (2001), “Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital”, *Family Business Review*, 14, p. 259–276.
- Steier L. & Miller D. (2010), “Pre- and post- succession governance philosophy in entrepreneurial family firms”, *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), p. 145-154.
- Stephany E. (1998), « Analyse de l’impact d’un financement par capital risque sur l’organisation et le management de la PME », in *PME De nouvelles approches* coord. par Torres O., Economica, Paris.

- Stewart A. (2003), « Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), p. 383-396.
- Stewart A. & Hitt M. (2012), « Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms », *Family Business Review*, 25(1), p. 58-86.
- Tagiuri R. & Davis J. (1982), *Bivalent attributes of the family firm* (Working paper). Cambridge, MA, Harvard Business School.
- Tatoglu E., Kula V. et Glaister K.W. (2008), «Succession Planning in Family-owned Businesses », *International Small Business Journal*, 26(2), p. 155-180.
- Taylor S. & Bogdan L. (1984), *Introduction to qualitative research methods : the search for meaning*. New York, Wiley.
- Thiétard RA (2007), ouvrage collectif *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris
- Todd E. (2011), *L'origine des systèmes familiaux*, Tome 1, Editions Gallimard, Paris
- Todd E (1999), *La Diversité du Monde, famille et modernité*, Seuil, Paris.
- Todd E. (1983) *La troisième planète: structures familiales et systèmes idéologiques* (Vol. 4), Seuil Paris.
- Thompson P. (1998), « Sharing and reshaping life stories », In Chamberlain M. & Thompson P. (Eds.), *Narrative and Genre* (pp.167-81), London, Routledge.
- Torres O. (2000), «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5ème Congrès International Francophone PME, Lille.
- Torres O. (1998) (sous la coordination de), *PME : De nouvelles approches*, Editions Economica, Collection Recherche en Gestion, octobre 1998, Paris.
- Torres O. (1997), «Pour une approche contingente de la spécificité de la PME», *Revue Internationale PME*, 10(2), p. 9-43.
- Vadcar C. (2011), « L'entreprise conjugée au temps "long" », Les Echos du 3 Novembre 2011, consulté sur <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/>
- Van der Eijk R., Flören R. et Jansen S. (2004), *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*. Deventer, Kluwer in Lambrecht & Pirnay (2008).
- Van Dyne L. & Pierce J. (2004), «Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour», *Journal of Organizational Behavior*, 25, p. 439 – 459.
- Van Gils A., Voordeckers W., Van den Heuvel J. (2004), «Environmental uncertainty and strategic behaviour in Belgian Family Firms», *European Management Journal*, 22(5), p. 588-595.
- Venter E. (2003), *The succession process in small and medium-sized family businesses in South Africa*, (Doctoral dissertation, University of Port Elizabeth).

- Venter E., Boshoff C. & Mass G. (2005), « The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses », *Family Business Review*, 18(4), p. 283-303.
- Vermeren P. (2006), *Histoire du Maroc depuis l'indépendance*, Editions Repères La Découverte, Paris.
- Verstraete T. & Saporta B. (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG, Collection "De la recherche à la pédagogie".
- Very P. et Raytcheva S. (2001), "Influence of Family Structure on the Management of Family Firms : An Investigation of Succession Issues", *17th EGOS (European Group for Organisational Studies) Colloquium*, Lyon, 5-7 July.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris
- Ward J. (2004), *Perpetuating the family business - 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Palgrave Macmillan, London.
- Ward J. (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Welsh D. & Raven P. (2006), « Family Business in the Middle East: An Exploratory Study of Retail Management in Kuwait and Lebanon », *Family Business Review*, 19(1), 29-48.
- Westhead P. & Cowling M. (1998), « Family firm research : the need for a methodological rethink », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, p. 31-56.
- Williams C. and Tse E. (1995), "The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), p. 6-22.
- Williams D., Zorn M., Russell Crook T. & Combs J. (2013), « Passing the torch: Factors influencing transgenerational intent in family firms », *Family Relations*, 62(3), p. 415-428.
- Woodside A. (2006), « Advancing systems thinking and building microworlds in business and industrial marketing », *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(1), p. 24-29.
- Wright M., Filatotchev I., Hoskisson R. & Peng M. (2005), « Strategy research in emerging economies : challenging the conventional wisdom », *Journal of Management Studies*, 42(1), p.1-33
- Yan J. & Sorenson R. (2006), « The effect of Confucian values on succession in family business », *Family Business Review*, 19(3), p. 235-250.
- Yin R. (2009), *Case Study Research design and methods*, Sage Publications, USA.
- Yin R. (2003), *Applications of case study research*, 2<sup>nd</sup> edition, Thousand Oaks, Ca, Sage.
- Yu A., Lumpkin G., Sorenson R. & Brigham K. (2012), « The Landscape of Family Business Outcomes. A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables », *Family Business Review*, 25(1), p. 33-57.

Zahra S. (2007), « Contextualizing theory building in entrepreneurship research », *Journal of Business Venturing*, 22(3), p. 443-452.

Zahra S., Hayton J. & Salvato C. (2004), “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), p. 363-381.

Zellweger T. & Astrachan J. (2008), “On the Emotional Value of Owning a Firm », *Family Business Review*, 21(3), p. 347-363.

Zellweger T, Kellermanns F, Chrisman J, & Chua J (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 1, 1-36.

Zingales L. (2000), « In search of new foundations », *The Journal of Finance*, vol.55, n°4, p. 1623-1653

## Index des figures, tableaux et encadrés

Figure 1 : Culture nationale du Maroc comparée à celles des Etats-Unis, du Royaume-Uni et de la France (construit à partir des données de HOFSTEDÉ Center) _____	16
Figure 2 : L'entreprise familiale : les trois cercles (Gersick & al., 1997) _____	27
Figure 3 : Quand l'entreprise personnelle devient familiale (Churchill & Hatten, 1997, p.57) ____	32
Figure 4 : Le rôle de la vision trans-générationnelle dans la transformation de la PME en PME familiale ( adapté de Churchill & Hatten, 1997) _____	33
Figure 5 : La théorie des quatre cercles de l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2008) _____	43
Figure 6 : La sous échelle du pouvoir (F-PEC), (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002) _____	49
Figure 7 : L'ajustement mutuel des rôles du transmetteur et de son successeur (Handler, 1994) _____	57
Figure 8 : Le processus de transmission (adapté de Cadieux & Lorrain, 2002) _____	58
Figure 9 : La dynamique du style de leadership du prédécesseur et du degré d'autonomie du successeur dans la phase de règne-conjoint (Cadieux, 2004) _____	61
Figure 10 : Modèle intégrateur pour les successions intrafamiliales réussies (adapté de Le Breton-Miller & al., 2004, p.318) _____	64
Figure 11 : Les résistances au désengagement (Lambrecht & Lievens, 2008, p.32) _____	71
Figure 12 : Les différences culturelles : le Maroc comparé à la France et aux États-Unis _____	81
Figure 13 : Système familial et processus de succession : des systèmes perméables les uns aux autres tout au long du processus de succession _____	93
Figure 14 : « the Bulleye : A systems approach to modeling family firms », Pieper & Klein, 2007 _____	95
Figure 15 : La performance des entreprises familiales (Sharma, 2004) _____	97
Figure 16 : FACES IV : The Circumplex Model of Marital and family systems _____	102
Un outil d'analyse des situations familiales (Olson, 2011, p. 75) _____	102
Figure 17 : Les types familiaux dans le monde (adapté de Todd, 1999, annexe) _____	106
Figure 18 : Les questions de recherche _____	113
Figure 19 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (adapté de Chalmers, 1987, p. 28, in Thiétart, 2007) _____	124
Figure 20 : Modèle interactif d'analyse des données (Miles & Huberman, 2003, p. 31) _____	138
Figure 21 : Processus d'analyse des données du projet (adaptation personnelle) _____	147
Figure 22 : Système familial et processus de succession _____	192
Figure 23 : Système familial et gouvernance familiale _____	199

Tableau 1 : Typologie des entreprises familiales (Poulain-Rheim, 2006)	29
Tableau 2 : Les définitions du mot « succession »	46
Tableau 3 : les premières modélisations du processus de succession/transmission	56
Tableau 4 : Les dirigeants face au processus successoral (adapté de Sonnenfeld, 1988)	73
Tableau 5 : Neuf dimensions cross-culturelles des entreprises familiales (adapté de Gupta & Levenburg, 2010)	88
Tableau 6 : Les familles rigides et empêtrées (à partir de Michael-Tsabari & Lavee, 2012)	101
Tableau 7 : Culture et Famille : Ce que les dimensions culturelles signifient pour les familles marocaines (synthèse et adaptation à partir de Hofstede, 2011 ; Kabasakal & al., 2012 ; Allali, 2008)	105
Tableau 8 : Caractéristiques des principaux systèmes familiaux (adapté de Todd, 1999)	108
Tableau 9 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite (Thiétart, 2007, p. 21)	123
Tableau 10 : Comparaison des approches qualitatives et quantitatives d'une problématique de recherche (adapté de Hlady-Rispal, 2002)	131
Tableau 11 : Construction progressive de l'échantillon	142
Tableau 12 : Les principales méthodes d'analyse des récits de vie (adapté de Sanséau, 2005)	146
Tableau 13 : Les thèmes de la première analyse (thématique et comparative)	148
Tableau 14 : Synthèse des neuf cas étudiés	151
Tableau 15 : Synthèse analytique des successions étudiées	173
Tableau 16 : Un désengagement différent, ancré dans le système familial	183
Tableau 17 : Qui travaille dans l'entreprise et à quel poste ?	195
Tableau 18 : Analyse des transferts de propriété ayant eu lieu	204
Tableau 19 : Transmission de la propriété psychologique : antécédents et facilitateurs	213

Encadré 1 : Extrait du code de la gouvernance publié en 2008 par la CGEM. _____	26
Encadré 2 : Les grandes dates de l'histoire récente du Maroc _____	35
Encadré 3 : Rejet de trois cas ne présentant pas un potentiel de découverte suffisant _____	140
Encadré 4 : Deux exceptions _____	141
Encadré 5 : Verbatim relatifs à l'entrée dans l'entreprise familiale des successeurs _____	180
Encadré 6 : Verbatim relatifs au processus d'intégration _____	181
Encadré 7 : Verbatim relatifs à l'absence de communication _____	186
Encadré 8 : Verbatim expliquant pourquoi les successeurs ont été choisis ? _____	188
Encadré 9 : Verbatim relatifs à l'égalité entre tous les enfants _____	189
Encadré 10 : Verbatim relatifs à la gestion des conflits _____	189
Encadré 11 : Verbatim relatifs à l'association nom de famille-entreprise _____	191
Encadré 12 : Verbatim relatifs à la transmission du capital socio-émotionnel de l'entreprise et de la famille _____	191
Encadré 13 : Verbatim relatifs aux manifestations de colère ou de peur des successeurs _____	198
Encadré 14 : Comment les successeurs caractérisent la relation de leur(s) aîné(s) avec l'entreprise ? _____	201
Encadré 15 : Verbatim relatif à l'entrée du successeur dans l'entreprise et à la charge émotionnelle associée _____	205
Encadré 16 : Les successeurs et l'entreprise, des vies qui se croisent dès l'enfance _____	206
Encadré 17 : TUBA ou une extrême complexité familiale _____	208
Encadré 18 : exemples de routines familiales identifiées dans les cas étudiés _____	211
Encadré 19 : Les relations de mentoring du successeur de CHAUSSURES _____	212

---

## ANNEXES

---

---

## ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN (Novembre 2010)

---

### Généralités

- Pouvez-vous me raconter la façon dont s'est déroulée –ou se déroule- la succession au sein de l'entreprise familiale ?
  - Histoire de l'entreprise
  - Prédécesseur : origine de la propriété, âge au moment de la transmission, pourcentage de capital détenu, composition de l'actionnariat, lien dirigeant-entreprise, niveau de formation, raisons de la transmission, personnalité, mode de gestion, attitude.
  - Gouvernance familiale de l'entreprise : existe-t-il des instances telles qu'un conseil de famille et si oui quel est leur rôle ?

### Partie 1 : identification, choix et acceptation du successeur et planification du processus de transmission

1. La succession a-t-elle été planifiée ? de quelle façon ? et sinon quels ont été les facteurs de résistance (individuels, interpersonnels, organisationnels ou environnementaux (Handler & Kram, 1988)
2. Quels sont les éléments qui, selon vous, ont fait de vous le successeur désigné ? (compétence, intégrité, engagement => Sharma et al 2000)
3. Quelle était avant votre entrée votre perception de l'entreprise familiale ?
4. Comment la possibilité de succéder à votre parent vous a-t-elle été présentée ?
5. Décrivez le processus qui vous a conduit à accepter cette succession (consensus, réflexion, urgence)
6. Une aide extérieure a-t-elle été sollicitée dans ce processus ?

### Partie 2 : Comment avez-vous été préparé à cette succession ? études, formation, expérience à l'extérieur de l'entreprise, stages....

### Partie 3 : Votre intégration dans l'entreprise

7. Quelles ont été les différentes étapes de votre intégration ? quelle a été la durée de vos différents mandats et différentes fonctions ?

8. Avez-vous rencontré des difficultés avec certains partenaires de l'entreprise ? en interne (salariés, cadres, administrateurs, autres membres de la famille) ou en externe (clients, fournisseurs, banquiers, etc.) ? Vous appuyez-vous sur les mêmes réseaux ?
9. Diriez-vous que votre parent vous a : aidé ? supervisé ? contrôlé ? ou les 3 à différents moments ?

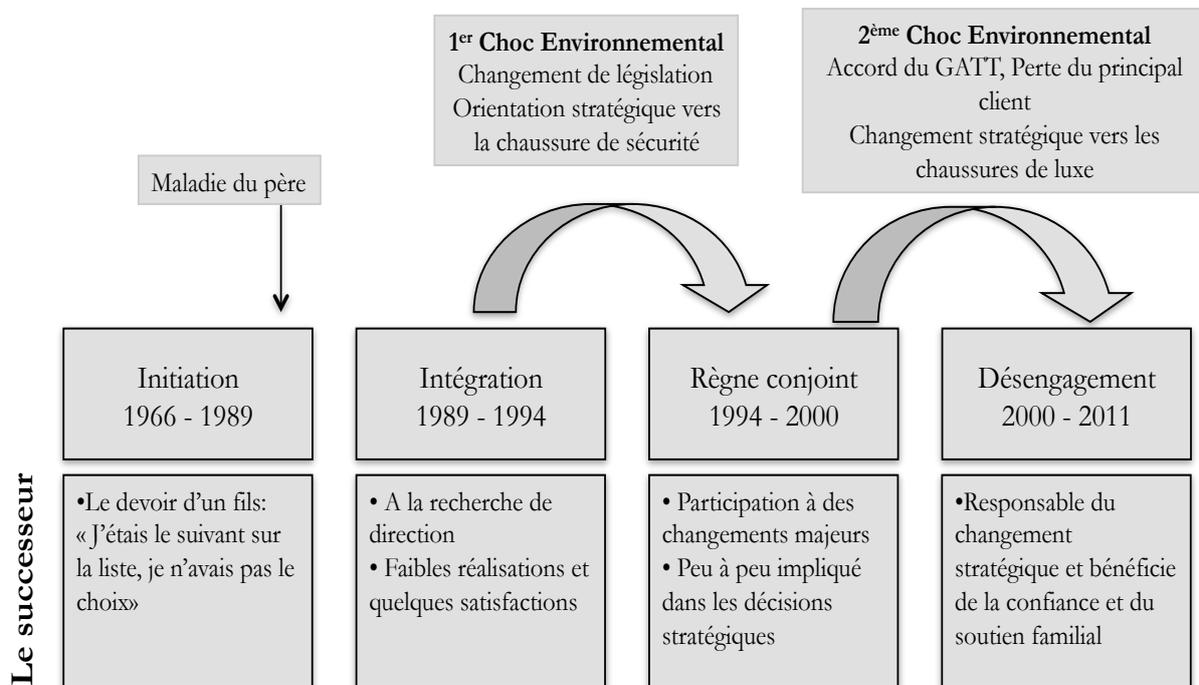
#### **Partie 4 : le désengagement**

10. Dans quelle mesure votre parent s'est-il désengagé de l'entreprise ? dans quelles circonstances ce désengagement a-t-il pu se faire ?
11. La propriété de l'entreprise vous a-t-elle été transférée ? coïncide-t-elle avec le transfert du management ? (nb. dans le cas des **héritières** bien préciser les mesures prises pour transmettre l'héritage dans le cadre de la loi)
12. La stratégie, la vision et le management de l'entreprise vous semble-t-ils modifiés par le processus de transmission ? comment ?
13. Comment qualifieriez-vous la relation avec votre prédécesseur avant, pendant et éventuellement après la transmission ?
14. Envisagez-vous de transmettre l'entreprise à vos enfants ? Avez-vous mis en place des structures permettant de faciliter cette transmission dans le futur ? Existe-t-il dans l'entreprise des structures de gouvernance familiale telle qu'un conseil de famille ?

---

**ANNEXE 2 : Exemple d'analyse chronologique construite à partir des récits de vie recueillis : les changements stratégiques de CHAUSSURES et le processus de succession**

---



---

## ANNEXE 3 : ANALYSE THEMATIQUE ET COMPARATIVE

### (PHASE 1 – Janvier 2011)

---

#### Remarque Préliminaire

Cette analyse a été menée fin janvier 2011. A ce stade neuf cas d'entreprises avaient pu être étudiés, mais les cas LABO, TENTE, et CHIMIE, ont été « écartés » de ce travail pour les raisons précisées précédemment (Tableau 11). Les verbatim sont directement issus des retranscriptions des entretiens menés jusque là, sans avoir été réécrits pour améliorer syntaxe ou construction.

A ce stade, les verbatim ont été regroupés pour comparer entre elles les successions qui en étaient arrivées à un même stade. Pour mémoire (Figure 8). La phase 1 est la phase d'initiation, la phase 2 celle d'intégration, la phase 3 celle de règne-conjoint et enfin la phase 4 celle de désengagement.

### **1/ Comment le successeur percevait l'entreprise avant d'y entrer**

---

#### **PHASE 2**

**TUBA** : « Parce que nous, je parle de moi et de ma petite sœur, c'est vrai qu'on a les mêmes âges qu'elles (nos nièces), mais avant je me rappelle quand j'avais mon bac parce que moi j'ai fait sciences économiques dès le départ, automatiquement quand j'avais du temps libre je partais à l'usine à Berrechid. Pour voir, accompagner, je ne sais pas, je faisais un petit peu de standard ... des photocopies, je faisais des trucs (sourire), c'est ça j'ai été dedans. » ; « Pendant toute cette période là je venais. Soit je partais à l'usine ou je venais ici. Donc ça me permettait... j'ai gardé un lien » ; « pour moi c'était indispensable que je sois près de lui (mon père), à côté de mes frères. Et donc c'est pour ça que j'avais fait l'économie déjà »

**FIL** : « parce que moi je suis fan c'est une belle usine, ce n'est pas de la publicité, vous savez depuis que je suis né je suis là, j'ai vu l'entreprise grandir comme ce que j'ai grandi » ; « quand je suis arrivé à FIL j'avais 5 ans donc j'ai grandi avec l'entreprise et j'ai vu comment elle a évolué comment les bâtiments se sont construits. Cet investissement je l'ai vécu ».

« Je venais très souvent ici avec mon père petit, j'y ai fait un stage pendant mes études. Je me suis toujours intéressé à la vie de l'entreprise. Il m'arrivait d'écrire un mail au DAF pour prendre des nouvelles »

### PHASE 3

**INOX** : « c'est une richesse patrimoniale » ; « je la connaissais dans ses bons et mauvais cotés depuis très longtemps parce que vraiment, c'est une société familiale donc même quand je ne venais pas pour prendre le gouter on se parlait à 12h, je connaissais la majorité des clients et fournisseurs avant d'intégrer la société, j'ai accompagné ma mère dans des tournées de visites ça m'arriver d'aller voir des clients alors que j'étais très loin de ma carrière professionnelle, donc c'est quelque chose que je connaissais pour moi c'est une société qui était une image de sérieux qui était quelque part liée à l'image de ma mère, qui est une petite société qui a des capacités »

**ATELIER** : « je voyais l'entreprise comme une famille, avec des commerciaux, mais le rôle du dirigeant était d'être un commercial de luxe sur les gros projets et de centralisateur de toutes les requêtes venant de l'ensemble des partenaires. C'était avant que j'arrive »

### PHASE 4

**EPONGE** : « c'était comme un jeu, quand j'étais petite j'allais faire la couture avec les ouvrières. » « parce que ça fait partie de notre décor familial, même en école j'ai pu faire un stage, bien naturellement je venais faire un stage ici à Eponge »

**CHAUSSURES** : « il me présente « mon 2<sup>ème</sup> papa » le chef d'atelier qui a démarré chez nous quand j'étais enfant et il est à la retraite mais il s'est constitué en indépendant et il continue »

**Quelle que soit la phase de la transmission à laquelle se trouvent les successeurs désignés, on retrouve chez eux cette conception de l'entreprise familiale comme une extension de la cellule familiale traditionnelle. Qu'il s'agisse de venir y goûter à la sortie de l'école, ou d'y travailler pendant les vacances « quand on n'avait rien d'autre à faire », les successeurs, garçons ou filles tissent dès leur plus jeune âge une relation affective avec l'entreprise, un lien particulier qui les unit à l'entreprise « moi je suis fan, depuis que je suis né j'ai vu l'entreprise grandir comme moi j'ai grandi » explique l'un de ceux que nous avons rencontrés. Certains présentent le chef d'atelier qui a démarré lorsqu'ils étaient enfant « comme leur deuxième papa » alors que d'autres reconnaissent « qu'ils la connaissaient déjà dans ses bons ou ses mauvais côtés depuis très longtemps ».**

## 2/ Mode d'entrée dans l'entreprise familiale

---

### PHASE 2

**TUBA** : entrée en 2001

**FIL** : « mais je ne sais pas si c'est un devoir, moi j'ai fait des études de finance et j'ai finis travailler dans un bureau de textile, je suis rentré travailler ici directement, j'ai pas cherché à travailler autre part » ; « alors moi je suis arrivé en 2008 quand l'investissement est pratiquement mis en place, ce n'était pas fini et on (était) en pleine de crise; et la je voyais mon père qui désespère. Les équipes commerciales, financières, ils avaient peur »; « Aujourd'hui officiellement je suis DGA ou le directeur des achats ça dépend des organigrammes où je me vois. » ; « Pour mon père je suis directeur des achats, un directeur comme les autres et pour mes collaborateurs je suis DGA c'est eux qui me le demandent car on travaille ensemble autour d'objectifs. »

**ATELIER** : Entrée de la sœur en 1999 suite à la déclaration de la maladie du père. Ils resteront en binôme jusqu'en 2002. Pour le frère arrivée en 2008 lorsque la soeur doit partir vivre à l'étranger.

### PHASE 3

**INOX** : « au départ de cette personne moi j'étais dans une carrière plutôt privée qui avait rien à voir avec les intérêts de la famille, il était clair dans ma tête que j'allais rejoindre le groupe familial un jour, parce que c'était un petit peu le destin on va dire une opportunité que j'allais pas rater mais disant ça cela s'est fait précipitamment au départ de cette dame »

« j'ai débarqué ici en 2005 pendant une période que je considérais, c'est là qu'on on va discuter un petit peu, qui pour moi devait tourner sur une à deux années d'apprentissage des normes de la société, de la clientèle, des fournisseur et puis logiquement par la suite on aurait du déboucher sur une remise des clés officielle et puis qu'on dise moi ce qui m'importe c'est le chiffre à la fin de l'année, et voilà. Chose qui n'a malheureusement était le cas pourquoi? »

### PHASE 4

**EPONGE** : « je n'ai pas trouvé tout de suite et refusant d'être un poids pour mes parents parce que bon, mon choix c'était isoler par assumer mon choix, je me suis dis bon ben je vais me faire la main un peu à Eponge, il y a une entreprise toute chaude la prête qui est là, je vais me faire la main en attendant de trouver quelque chose en Italie ».

« Donc mes parents à l'époque étaient en fonction à Paris, je suis rentrée au Maroc et j'ai été on m'a confié la gestion des magasins ».

« j'ai trouvé une Eponge en très très mauvaise difficulté, Eponge qui avait été une belle entreprise, qui avait gagné pleins de marché, qui avait une belle réputation je l'ai trouvé en déclin, donc ça c'était fin 1997. Donc, bon je me suis fais un peu la main au niveau des magasins en 1998, et à la fin de 1998 il y a eu des problèmes, enfin mon père s'est rendu compte qu'il y a eu des problèmes de gestion grave au niveau de Eponge et donc il m'a propulsée sur le devant de la scène et moi je n'étais pas encore... ça m'a un peu déconcertée parce que ce n'était pas dans mes plans, j'avais pas encore décidé mentalement, pour vous dire, 'étais rentrée d'Europe est j'avais pas encore mis mes affaires dans un placard, elles étaient toujours dans mes valises parce que je me disais à n'importe quel moment je peux repartir, donc j'hésitais à prendre ces fonctions là, mais mon père a été très fin, il m'a dit tu pars quand tu veux, la tu m'enlèves une épine du pied parce que il n'y a personne tu es là, mais tu pars quand tu veux. Ce n'est pas parce que tu prends la tête de Eponge que tu vas être clouée, en fait c'était très intelligent de sa part parce que j'étais de fait clouée, donc voila c'est comme ça que le 1<sup>er</sup> janvier 1999, j'ai été sur le devant de la scène

**CHAUSSURES :** « Mes rêves au départ étaient très différents de ce que je suis en train de faire aujourd'hui. Je dis bien au départ. J'étais inscrit dans une école d'archi et je voulais en faire un métier. Et il y a eu un changement réellement 24 heures avant mon départ en France pour des raisons familiales. Et ce poids de la société qui fait que quand on est fils unique et c'est le cas de le dire, dans une famille marocaine on a ce devoir souvent de reprendre le flambeau. »

### 3/ Formation et préparation du successeur

---

**EPONGE** : « j'ai fais des études de commerce, j ai les pieds sur terre » ; « même en école j'ai pu faire un stage, ben naturellement je venais faire un stage ici à Eponge, vous voyez... »

**INOX** : « au départ de cette personne, moi j'étais dans une carrière plutôt privée qui avait rien avoir avec les intérêts de la famille, il était clair dans ma tête que j'allais rejoindre le groupe familial un jour, parce que c'était un petit peu le destin on va dire une opportunité que j'allais pas rater mais ça s'est fait précipitamment au départ de cette dame ».

A travaillé dans la banque (ressources humaines) et dans la téléphonie (a participé au démarrage de Méditel)

« école de commerce j'étais à institut supérieure de commerce à paris est puis spécialisation en ressource humaine c'est ce qui m'intéressait à l'époque »

**ATELIER** : « je suis parti d'ici en 1997 pour aller faire mes études en France, j'ai fais les classes prépa ; j'ai fais mon école d'ingénieur est puis en informatique rien avoir avec l'industrie et puis j'ai travaillé en banque je suis parti en 2003 j'ai travaillé en banque jusqu'au en 2007 en tant que consultant monétique bancaire » ; « non j'ai fait un stage en aout la, avant de rentrer à l'entreprise, j'ai fait un stage au Maroc mais pas ici ».

**TUBA** : « Rien que moi j'ai fait mes études ici au Maroc et je suis partie au Canada après. Parce que j'ai fait un autre travail avant d'intégrer le groupe, je gérais un centre commercial. Il y avait pâtisserie boulangerie, supermarché et café restaurant. Je gérais les trois unités. »

« j'ai eu mon diplôme à HEM, j'avais 20 ans, j'ai été trop jeune aussi. Et à mon âge il y avait à peine des gens qui commençaient donc ce n'était pas... mais avec ça je me sentais bien juste après HEM et mon stage à l'Oréal, je suis partie à l'Oréal Paris, je suis partie là-bas pour trois mois, ça m'a permis un petit peu de faire la part des choses, de comprendre énormément de trucs c'est certain. Et après je suis partie au Canada »

**FIL** : « j'ai fait des études de finance J'ai travaillé 10 mois à La Défense à Paris en gestion trésorerie » ; « Mon père ne travaille que l'après midi et même des fois il ne vient pas, comme aujourd'hui. »

## 4/ Contrôle et supervision

---

### PHASE 2

**TUBA** : « Je me suis dit non, je ne vais pas leur donner l'occasion de me casser. Dans le reste des problèmes, comme chacun avait un poste, qu'est ce qu'on allait me donner ? C'est pour cela que j'ai dit tout à l'heure que l'administratif m'arrange, ça reste flou, je peux le faire sans que personne ne me dise qu'il est mon supérieur » ;

Q : « Vous êtes rentrée en 2001, votre père a véritablement s'est désengagé depuis cinq ans en 2005, c'est-à-dire vous étiez là vous aussi ? **R** : oui, mais il n'était pas là, lui, il était à l'usine à Berrechid. Il était plus présent là-bas mais venait souvent. Il était au courant de ce qui se passait. Il voit si j'ai été là, il demande aux gens est ce que ça se passe bien... Donc il sait au préalable comment ça se passe, il était attentif. Et puis à la maison il demande si ça marche, etc. donc il s'est intéressé un petit peu »

**FIL** : « Mon autre motivation c'est de prouver à mon père que j'arriverai à prendre plus des responsabilités. Il me pousse à donner le meilleur de moi-même pour prendre plus, mais finalement je ne veux pas plus, je suis très bien mais ce qui m'intéresse le plus c'est que l'entreprise évolue car on a d'énormes potentiels et beaucoup de choses à faire. »

### PHASE 3

**INOX** : « ca n'a pas arrangé les choses dans notre relationnel et aujourd'hui on est dans une relation très souvent conflictuelle qui n'est pas appréciable »

**ATELIER**: « moi je dirais c'est de la supervision, c'est de l'aide à la décision » ; (mais j'aurais aimé être plus accompagné) « en relation interne et externe, ce n'est pas que du business c'est grandir aussi, être plus mature aux relations marocaines. » « Sur le relationnel, donc si vous connaissez des coach. C'est aussi pour ça que je suis rentré au CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). »

### PHASE 4

#### EPONGE

Q: « Il vous a accompagné en 1999?

R: Il n'était pas la physiquement, il était à Paris.

Q: Même si il n'est pas là physiquement, il peut vous avoir accompagné autrement?

R: Par exemple

Q: ben, il peut vous demander de voir avec les lui les décisions importantes

R: Non, non

Q: Du tout, donc si vous avez besoin d'aide vous allez le voir

R: Oui parce que c'est en fait, lui déjà il avait autres choses, il avait d'autres choses à coté, donc bon et aussi son mode opératoire avec l'ancienne directrice, c'était pas quelqu'un qui était fouineur, lui il demandait des résultats ,voilà, il demandait régulièrement à ce qu'on lui envoi des tableaux de bord etc, donc c'était son mode de fonctionnement , mais il est associé à d'autres entreprises, il est associé avec son frère, lui laisse carte blanche c'est-à-dire qu'il va pas commencer à, là du moment on faisait une réunion annuelle pour le bilan , il voyait comment ca se passait, voilà

Q: D'accord, donc même les tableaux de bord est tout ça vous lui remettiez plus, ca s'est arrêté

R: Oui, quand je vous dis je ne veux pas qu'il s'ingère, lui il me donnait ses tableaux de bord voilà, ca doit être fait comme ca, est moi j'ai une autre manière, voilà c'est tout.

Q: Donc, finalement aujourd'hui ca serait n'importe quel actionnaire vous verrez, une fois par an pour présenté vos résultats

R: Oui, c'est ca

Q: c'est comme ca que sa fonctionne

R: c'est tout, je n'ai pas de compte à rendre . »

**CHAUSSURES :** « J'ai prévenu mon père qui me suivait spirituellement et paradoxalement c'était le seul à me comprendre (c'était en 96 ou 97) je l'ai prévenu « écoutes pendant 2 ou 3 ans nous allons souffrir le martyre mais c'est soit ça soit disparaître . si on me demande de maintenir un marché de chaussures de sécurité et de chaussures militaires que je ne sais pas faire et qui devient tellement concurrentiel qu'on va tourner à vide, je préfère mourir ou redémarrer à zéro ». « Après avoir géré mes problèmes avec le métier j'ai ensuite géré mes problèmes relationnels avec le papa le big boss, qui est toujours le big boss spirituel et ça me fait plaisir, c'est ce qui le maintient. Et chaque fois qu'il flanche un peu je lui sors un problème « Catastrophe ! » même si c'est pas vrai »

## 5/ Valeurs familiales : Qualité – Ressources Humaines – Fidélité

---

### PHASE 2

**TUBA** : « Alors c'est la qualité c'est qui se fait de mieux sur le marché, et il y a des produits (de carrelage) que personne d'autre ne fait dans les autres usines, et ça reste aussi un point fort. »

**FIL** : « même le personnel de FIL est engagé parce que tout le monde est conscient de ce passage, c'est ce qui bien est c'est-à-dire que on a été transparent au niveau de la stratégie adoptée pour l'entreprise, tous les chiffres tout le monde les connaît, tout le monde sait que la Chine et l'Inde, tout le monde sait que il faut passer un échelon pour sauver l'entreprise, sans ça on y arrivera pas, on commence à s'engager pour faire ça est finalement les ressources humaines ont trouvé une entente avec le personnel de paix sociale sur 3 ans avec » ; « on vise d'abord une continuité, une qualité qui se maintient et surtout des prix compétitifs » ; « , en fait les 4 ou 5 premiers mois mon père m'a mis à l'usine, tu apprends le métier »

### PHASE 3

**INOX** : « des relations assez fidèles et pérennes avec nos partenaires parce que c'est des gens avec lesquels on travaille ça fait à peu près 20 ans pour les plus anciens », « on est dans des relations on travaille rarement sur le one shoot, on essaye toujours sur le long business parce que on est persuadé que c'est là où ça se fait , et que le client qui vous demande aujourd'hui des couverts, si il est satisfait de la qualité du produit est du service qui va avec, un jour il reviendra »  
« ma mère a crée cette société commerciale c'est-à-dire il y a un peu moins de 20 ans , une société qui est basée sur des valeurs très familiales en terme de travail parce que on a une partie de l'équipe qui est là depuis pratiquement le démarrage, et que certains des membres qui sont de la même famille il y a des frères et sœurs qui travaillent avec nous parce que ma mère a toujours dirigé cette société comme une maman qui veille sur ses enfants et sur sa maison avec un sentiment d'appartenance de proximité d'humanisme je sais pas où je situe la limite entre les deux mais voilà le travail on donne beaucoup d'importance à l'aspect humain et au relationnel dans notre société , bien sur c'est une société où il faut payer des salaires; des gens qui ont l'aspect commercial derrière mais à un moment il y a des choix à faire qui sont vers la pérennité de l'équipe plutôt que sur des choses où on aurait gagné beaucoup d'argent , en perdant un peu l'aspect humain je pense que même on a toujours voulu garder cette aspect humain au sein de notre réflexion », « ce qui fait aujourd'hui on a une équipe qui est principalement très attachée et qui considère la société comme sa propre société est qui peuvent la défendre », « c'est un peu quelque chose qui est très fort chez nous, donc ce sentiment d'appartenance à la société »

« elle lui dit en fait le premier dirhams qu'on gagne on le perd pas, et je pense qu'elle a construit une partie de sa stratégie de société sur ça dès qu'on peut économiser une chose on l'économise ce qui a forcément des bons aspects, on réfléchit sur tout ses achats maintenant à trop réfléchir sur ses achats on oublie de réfléchir sur ses ventes »

#### **PHASE 4**

**EPONGE** : culture de labeur. 3<sup>ème</sup> génération d'entrepreneurs. « gérer le business, c'est un peu comme une famille , donc un grand accent sur l'honnêteté et la fidélité pour quelqu'un qui va rester longtemps ». « on a besoin de s'agrandir en terme de masse salariale , ben on demande aux gens est ce que tu as un frère , une sœur ,une cousine, un cousin ... et donc au sein de l'entreprise on se retrouve avec la tribu ». Pérennité des pratiques oui au départ, « quand on commence dans le monde du travail, on a des idées on est un peu idéaliste, on a envie de grandir avec les gens, est après on se rend compte que c'est rare qu'on grandisse ensemble si l'un contrôle l'autre, c'est un peu désabusé mais par rapport aux ouvriers j'ai, en fin , malheureusement j'arrive à un constat qui n'est pas joyeux » « au début je voulais faire prospérer l'ensemble de la famille » « on travaille on construit une entreprise est donc ça bénéficie à toute ces familles là »

« j'ai cette chance là d'avoir des gens qui sont là depuis plus longtemps avec moi ,parce que ils connaissent , ils savent un peu ce qu'on fait, ils connaissent la qualité »

« bon moi je travaille pas pour l'argent , ce que je veux dire c'est que je vis avec , mais je travaille pas pour, j'ai pas les dollars dans les yeux vous voyez , je travaille parce que ça fait partie de la vie il faut avoir une activité est j'aime travailler et voilà, donc on est une famille on avance , mais je me dis pas je cherche à faire la meilleure affaire , moi j'adore quand mes clients me disent , merci pour votre équipe vous avez été professionnel ,c'est magnifique ou les clients de cette maison d'hôte qui reviennent, est ca c'est formidable , et la c'est la plus belle rétribution »

« mais moi j'ai centralisé des choses », « donc c'est un problème de relève »

**CHAUSSURES** : « moi dans mon plus profond de moi-même pour moi je servais l'histoire, et non pas de la desservir, je voulais assurer cette pérennité en profitant de ce qu'il y avait de plus beau dans l'histoire c'est à dire ce savoir faire qui était là que je n'avais pas vu. »

« c'est qu'il y a une certaine stabilité et tout ce dont j'avais souffert après la succession n'est plus d'actualité. »

« On ne vend que ce qu'on produit et ce qu'on conçoit en terme de modélisme et de style. Cela nous permet que les gros distributeurs ne nous lâchent pas si facilement parce que s'ils nous

lâchent ils savent que après si vous avez un développement commercial sympathique vous ne le proposerez pas la prochaine fois vous irez vers un client plus sérieux. »

« nous sommes une société dans le domaine qui avons des salaires 50% plus élevés que la moyenne nationale du secteur. » ; « en général l'ancienneté est très élevée chez nous. On n'a pratiquement jamais de départ volontaire. » ; « C'est pas l'absence absolue de problèmes sociaux mais c'est gérable surtout que vous êtes en position de force quand vous dites aux gens « je me comporte avec vous comme un seigneur il faut que vous en passiez par là »

« en termes de valeur certainement : amour de la boîte, c'est ce coté passionnel jusqu'à aujourd'hui on en parle et vous avez remarqué que je suis très sensible à la manière dont on en parle, mon père est très sensible et je crois que j'ai hérité de cette même sensibilité. On peut toucher à tout sauf à la boîte et à son succès. »

« J'aurai pu investir il y a quelques années dans une très belle usine, un très beau local, mais j'avais des priorités il fallait d'abord que je maîtrise ma créa ma qualité pour ensuite penser à avoir une belle unité ce qui aurait occasionné des charges financières supplémentaires dont je ne suis pas sûr de pouvoir assumer le résultat. »

« dans les successions, les familiales ont un avantage c'est cette envie de pérenniser qui est forcément humaine et psychologiquement acceptable. Vous avez vécu grâce à un métier un métier qui vous nourrit vous et toute votre famille il faut pas cracher dessus c'est très bien »

L'élément clé de différenciation mis en avant par tous les entrepreneurs est la Qualité, c'est semble-t-il le facteur clé de succès de ces entreprises familiales, et ce quelle que soit la position occupée par le prédécesseur. Les stratégies menées correspondent à des marchés de niche sur lesquels elles assurent leur compétitivité.

Pour mener à bien ces stratégies, on retrouve chez les successeurs les valeurs familiales constitutives de cette familiness décrite dans des études antérieures et sur des terrains différents. La pérennité des relations tout d'abord (Miller & Le Breton Miller, 2005) avec l'ensemble des parties prenantes. Ali, qui succède à sa mère, rappelle « nous avons des relations fidèles et pérennes avec nos partenaires, nous travaillons avec eux depuis 20 ans pour les plus anciens », et illustre ainsi la volonté permanente de ces entreprises familiales de fidéliser leurs relations commerciales. En interne, même son de cloche, le personnel est une extension de la famille et les pratiques de recrutement de la génération précédente peuvent perdurer, « lorsqu'il faut agrandir la masse salariale on cherche à l'intérieur de l'atelier un frère, une sœur, un cousin de ceux qui sont là » explique Aïcha. D'ailleurs, l'ancienneté est très élevée et la fidélité des employés à l'image des pratiques du management. Hassan qui dirige une unité de production de 50 salariés a conservé son chef d'atelier après sa retraite en l'encourageant à créer sa propre structure de consultant. Même lorsque les parents sont désengagés, les valeurs perdurent. Aïcha, qui est seule maîtresse à bord depuis plusieurs années déjà, explique « gérer le business, c'est comme une famille. On met un accent fort sur l'honnêteté et la fidélité pour quelqu'un qui va rester longtemps ».

## 6 / Transmission propriété et pouvoir

---

### PHASE 2

**TUBA** : « On apprend tous les jours, je suis partie aux chantiers, je voyageais, je suis partie en France, chez les fournisseurs, etc. j'ai touché un peu à tous les services. » ; « Il est là. Sauf que lui en tant que président d'honneur c'est tout. Il n'intervient plus dans les décisions, il est là en tant qu'actionnaire toujours, il ne gère plus depuis un moment, avec son âge bien sûr. » ; « En cinq et dix ans parce qu'il s'est retiré au fur et à mesure. Jusqu'au 2005 où il s'est vraiment retiré. Avant c'était petit à petit en fonction de sa santé et tout » ; « Alors le propriétaire, il y a le père et il y a mes frères. Tous les garçons mais avec des proportions différentes bien sûr. Bien sûr les deux premiers ce sont eux qui ont plus travaillé et tout depuis le départ donc ils auront un bon pourcentage, et ben les autres au fur et à mesure, plus on est petit plus on a un petit truc. Les plus jeunes ils n'en ont pas beaucoup. Mais ce sont les plus grands qui ont plus. **Q** : Et les filles pas du tout ? **R** : Non. » ; « nous on travaille ici on n'est pas actionnaires »

**FIL** : « il m'a dit toi tu as fait tes études tu parles anglais tu comprends en informatique tu peux voyager, mais tu me donnes un coup de main est c'est là que tout à changé » ; « Donc aujourd'hui je m'occupe de ça tout seul et je m'occupe aussi de la logistique. »

« Rien n'a été planifié ou discuté par rapport à l'avenir. On ne planifie pas ce genre de choses à FIL. On ne communique pas assez. Peut être que mon père a une idée derrière la tête, de me nommer DGA ou ...mais on n'a pas de projection au niveau –humain dans la société que ce soit moi ou n'importe qui. Je ne suis pas rentré ici à 24 ans pour être patron, mais pour rendre service et me rendre utile. Quand j'ai commencé à avoir des responsabilités qui portent leurs fruits, je me dis j'ai apporté quelque chose et dès que je finis un dossier j'en entame un autre. », « Plus le temps passe et j'accumule des responsabilités donc si ça se trouve dans 5 ans je serai DG sans le demander. Mon père s'occupe un peu de tout mais ne rentre pas dans le fond du sujet. » ; « Tant que je ne rentre pas dans ses décisions à lui il n'y a pas de conflits. Je ne dois pas interférer avec ses décisions » ; « Mon père ne me laisse travailler que dans les domaines qu'il souhaite, il ne me laisse pas toucher à autre chose mais ce n'est pas un frein. »

« Aujourd'hui il y a deux associés mon père et son frère et j'ai une action car il fallait atteindre ce nombre pour être en SA. Le conseil d'administration ne réunit que les deux frères, et maintenant il y a moi. »

### PHASE 3

**INOX** : « il y a ma mère qui est majoritaire parce que je crois aujourd'hui qu'elle a 70% de la société; mon père on 10, est moi j'en ai 20 » => il a obtenu ses parts après 2 ans de dures négociations avec sa mère qui n'avait pas l'intention de transmettre du patrimoine.

Occupe le poste de gérant actuellement. « en fait c'est moi qui a fait évoluer le poste pour une question de crédibilité auprès de mes clients, donc je suis rentré comme responsable commercial, un moment je suis passé directeur commercial parce que il fallait avoir du poids, je peux dire que c'est moi qui décide au niveau commerciale . A l'attribution des 20% je suis devenu administrateur et la aujourd'hui le poste de cogérant même dans les documents administratifs mais c'est plus la légalité des choses et ça revient à ce que je viens de dire je cogère, je ne suis pas le gérant de l'entreprise mais je suis le co gérant, au même titre que ma mère et que mon père », « on fait tous les 3 la signature, de manière totale et indépendante ». « si il y a des décisions stratégiques à prendre jamais je prendrais une décision; je suis toujours en discussions avec elle pour lui dire voilà ce que je pense mes arguments + mes arguments – ce que je pense sur ça, est ce que on le fait ou on le fait pas, hélas pour moi c'est une vrai collaboration ensemble chacun apporte ce qu'il a dans son sac est on fait un mélange est parfois ça ira pas aussi loin que là où vous voulez aller, aujourd'hui on est vraiment pas dans cette optique là, je considère aujourd'hui en terme fonctionnel, j'occupe le poste de responsable commercial; manager mais pas indépendant dans le sens ou j'ai toujours pas la mainmise totale sur la société »

« INOX est une société qui la représente à 100% et dans laquelle personne n'est intervenu ni son père ni son mari ni personne donc c'est une société qu'elle a crée à partir de rien qu'elle a fait évoluer et qui la représente vraiment pleinement c'est elle; donc aujourd'hui lâcher quelque chose qui vous appartient de votre enfance » ; « elle n'a pas encore atteint ce stade la de lâcher prise »

**ATELIER** : « c'est-à-dire que mon père a fait en sorte de donner des parts à tout le monde de la famille ma mère mes sœurs et moi; après son décès en 2002 c'est elle le directeur général mais avec conseil c'est une société anonyme qui a un conseil d'administration qui réunit les membres de la famille plus une cousine de la famille aussi ». « ma sœur et moi on eu plus parce que on est les cadres dirigeant de l'entreprise est après maman je crois qu'elle a une part importante de l'entreprise . Oui ça a toujours été comme ca, parce que en fait ma mère au décès de mon père elle a tenu elle a insisté à ce qu'on le fasse selon la loi coranique donc vous avez le double, et votre sœur est votre mère à le 1/8 est à chaque fois qu'il y avait quelque chose comme ca, elle ne veut pas changer »

« je suis le directeur général adjoint et ma soeur conserve la direction générale et la maman la présidente directeur général ».

#### **PHASE 4**

**EPONGE:** au départ la propriété est partagée entre le père et la mère. Puis le père a ouvert le capital à ses 4 filles. 2 ans après son entrée dans l'entreprise, le père a repris les parts des sœurs et les a données au successeur en place. Maintenant le capital est partagé en 3 et la fille a la majorité absolue des parts et ce depuis 2006 soit 7 ans après son entrée à la direction de l'entreprise. Le transfert des parts s'est fait au fur et à mesure

**CHAUSSURES :** « Mon père n'était pas parti déjeuner il était resté là. Il me voit j'étais blême j'avais une tronche il me dit « tu t'es fait avoir ? » je regarde je réponds pas il répète. Il me dit assieds toi et prends une lettre : tu écris une procuration totale y compris personnelle sur tout ce que je gère. Je dis Oh la. Tu veux de la responsabilité ? tu t'es plaint pendant des années mais je t'ai jamais donné j'attendais juste que tu te fasses avoir. Un homme un vrai s'il s'est fait avoir une fois il ne se refait plus jamais avoir. Après c'est pas qu'il était absent il venait toujours au bureau mais ça y est de temps en temps il questionne pourquoi tu as signé ou pas » ; « Les décisions cela s'est fait graduellement : les petites décisions on en parle d'abord, puis on en parle moins, puis on passe aux décisions moyennes et jusqu'à la fin on parle de très très grosses décisions jusqu'à aujourd'hui les décisions stratégiques on en parle. » « Au départ rien n'a changé sauf que je le mettais au courant de tout ce que je signalais et tout ce que je faisais. Il avait un œil que je fasse pas de bêtises mais cette fameuse leçon je ne l'ai jamais oubliée. J'ai toujours agi au feeling je pouvais accorder ma confiance et dans ce cas il suffisait que je lui dise : per exemple « pourquoi tu as livré cette personne sans prendre de garanties ? » il suffisait que je lui dise au bout d'un certain nombre d'années « j'en prends la responsabilité » pour que cela clôt le débat; « tu es sûr de ce que tu fais ? » était la question qui suffisait. »

## 7/ Planification de la transmission et gouvernance familiale

---

### PHASE 2

**TUBA :** « Et donc ça s'est développé avec mon père. Il y avait mes deux frères au début. Ils étaient là avec lui. Depuis le démarrage pratiquement parce que lui a commencé dans la ville de Fès avant de venir s'installer sur Casablanca. Au début c'était juste la vente du matériel de construction, le ciment, tout ce qui est fer, tout ce qui est produits élémentaires pour le bâtiment... » ; « Et mon père pour lui, c'est vrai qu'il ne faisait pas ça pour les filles mais pour les garçons, quand il y avait les vacances tant qu'on ne voyage pas il vient travailler. Ne serait ce que pour être là. » ; « Alors donc la relève maintenant qui se prépare c'est nous. C'est moi, c'est mon frère et c'est ma sœur. On est trois. Au début, c'était la volonté un peu de mon père » Malgré la complexité familiale et la taille du groupe de sociétés, aucune structure n'est mise en place.

**FIL :** « Le conseil d'administration ne réunit que les deux frères, et maintenant il y a moi. En fait ce n'est pas vraiment un Conseil d'administration mais quand on est tous les 3, j'aimerais bien que ce soit tous les mois, on parle en chiffres et je trouve cela en chiffres. Et je trouve ça productif de voir les objectifs et les attentes des actionnaires car je sais quel langage parler alors avec les collaborateurs. Au final j'ai vraiment le rôle de DGA. Il n'y a pas de date précise, c'est au cours d'un déjeuner familial ou quand mon oncle vient nous rendre visite. Il y a une confiance inébranlable entre les 2 qui sont associés partout. Les décisions sont prises par téléphone. C'est l'entreprise familiale marocaine typique : le grand-père était propriétaire, le conseil c'est mon oncle mon père et mes 2 tantes, il y a un seul gérant qui est mon oncle ou mon père et au final cela se passe par téléphone ».

### PHASE 3

**ATELIER :** pas de conseil de famille. « en conseil d'administration très basique on n'est pas dans la bonne gouvernance , le conseil d'administration, c'est-à-dire on le fait déjà on le rédige avant par le commissaire au compte est ce que vous voulez des dividendes etc., on le distribue à mes sœurs elles le lisent, elles le signent et stop ».

De nouveau ici pour toutes les entreprises, le schéma est identique : aucune planification ni aucune préparation des successions. Les modes de gouvernance adoptés sont encore très informels et les actionnaires familiaux, s'ils se réunissent, le font plus volontiers autour d'un déjeuner de famille. Les autres actionnaires de la famille, en général les sœurs et éventuellement la mère, ne sont que rarement tenus informés des décisions prises par l'entreprise. Quant à imaginer la mise en œuvre d'un conseil de famille....

## 8/ Critères de choix du successeur et négociation de son entrée

---

### PHASE 2

**TUBA:** « Lui il a commencé au départ seul mais bien sur au fur et a mesure mes frères. Parce que lui il avait mes frères ... parce que quand il avait 25 ans, mes frères avaient entre 10 et 12 ans. De toute façon eux ont commencé à intégrer le travail avec lui à partir de 15 ans. Donc, ils ont commencé jeunes quoi. Ils n'ont pas terminé leurs études et il avait besoin d'eux pour son travail » ; « On est treize frères et sœurs. Donc il y a deux générations en fait. Dans les générations il y a la toute première fournie qui sont mes frères et qui peuvent avoir l'âge de mon père, parce qu'ils ont des enfants qui ont mon âge »

« Pour moi personnellement je suis partie au Canada, c'est une autre culture... et après quand je suis revenue, c'était indispensable que je rentre dans le groupe. Et mon père tenait à ce que ça soit fait, c'était important pour lui qu'on soit là. Ce n'est pas évident, quand on revient de France, Canada, etc. ça n'a rien à voir. » ; « Après l'idée est venue un petit peu, mon père me l'a proposé et m'a dit qu'on a besoin de toi là-bas, donc vaut mieux intégrer dès maintenant et ç a sert à rien de perdre le temps ailleurs. J'ai réfléchi et je me suis dis pourquoi pas. »

« On est nombreux c'est vrai, chacun a sa place mais moi je pense que j'ai une place plus différente, pas matériellement mais sentimentalement »

**FIL :** « Mais je ne veux pas casser car si je casse et je m'en vais parce que personne ne m'en empêche ; j'ai même essayé de m'en aller au début mais mon père m'a repris, je sens qu'il a besoin de moi c'est pour ça que je suis rentré. Je ne voulais pas travailler ici, c'est lui qui m'a demandé de rentrer, de travailler avec lui. »

« On m'a appelé car j'étais l'ainé de mes frères et sœurs. » ; « Au niveau de la transmission de la propriété il n'y a rien de prévu et je ne sais pas, aucune idée. Si vous posez cette question à mon père je ne sais pas s'il vous aurait répondu, je ne sais pas s'il sait lui-même je pense qu'il me laissera le temps faire les choses. Je ne pense pas qu'il y pense ou alors il n'en parle pas. Je sais qu'il pense qu'un jour je serai le gérant de la boîte, je le sens, mais au niveau de la propriété je ne sais pas. »

« mais j'étais conscient que travailler avec mon père serait très dur et je ne voulais pas venir. Et puis l'entreprise serait toujours là, je pensais travailler 4 5 ans et venir après, et finalement j'ai cédé car mon père, mais aussi ma mère ont mis la pression. Ma mère a dit « il faut que tu me rendes service, il vieillit, épaulés le ! ». On se sent obligé car si je ne le fais pas ils seront un petit peu déçu et s'il arrive quelque chose je m'en voudrai après. »

### PHASE 3

**INOX** : « au départ j'ai été appelé par mes parents qui m'ont dit voilà cette dame qui part et nous voulons que tu viennes épauler ta mère ; sous entendu à terme que c'était moi qui reprenait la société en gestion comme cela avait été fait depuis deux générations» ; « le choix était vite fait c'est-à-dire que moi qui était dans la carrière ou on travaille pareil donc j'avais pas autre choix », « il se trouve aussi que dans mes cousins dans ma génération je suis le plus âgé », « et donc il fallait que soit j'arrive ici, soit la boîte coulait à l'eau , je prend la relève le défi parce que cette valeur je crois qu'elle est plus culturelle qui est la reconnaissance ou la bénédiction des parents qui est très très importante pour nous, pour moi personnellement »

**ATELIER**: « Ma sœur était à l'époque la seule diplômée qui était restée au Maroc. Elle travaillait chez un client en quelque sorte lorsqu'elle a rejoint l'entreprise. Elle en a pris la direction en 2002. (3 ans après son entrée). Lors de son départ pour Abu Dhabi s'est posée la question de savoir si on vendait l'entreprise ou pas. « j'ai décidé de rentrer au Maroc en 2007 », « j'ai choisis de revenir, donc c'était une volonté d'abord quelque chose à mon nom aussi ». C'était ma sœur qui était la plus proche de mon père, même si c'était la 3<sup>ème</sup> fille, moi j'étais le plus jeune ».

### PHASE 4

**EPONGE** : « j'ai été choisie car c'est ce qu'il voulait dès le départ. Il avait peur que je parte, c'était la voie naturelle ». J'étais l'aînée mais en un sens « j'étais chanceuse car j'ai pu choisir l'activité ». Aînée d'une famille de 4 sœurs, le père a essayé d'intégrer chacune d'elle à l'entreprise ou à une des entreprises du groupe. Pour certaines c'est impossible (artiste..) et pour la dernière « cela n'a pas pris encore ». Pour que cela fonctionne il faut qu'il y ait compatibilité, le modèle n'est répliquable sur tous les enfants, et ce même si on a le même vécu avec l'entreprise dans l'enfance.

**CHAUSSURES** : « On ne m'a pas obligé, on me l'a très fortement suggéré, mon père était en convalescence d'une maladie, une opération d'une tumeur au cerveau et on a su quelques jours avant mon départ que sa convalescence allait durer quelques années. A partir de là vous êtes le prochain sur une chaine, je ne dis pas que mes autres sœurs n'auraient pas pu faire ça elles auraient parfaitement pu faire ça mais j'étais celui qui venait de prendre son bac et qui devait prendre une décision sur ce qu'il allait faire de son avenir, voilà. »

« Obligation de responsabilité et décision d'urgence. Je suis parti faire des études cela a duré 5 ans. Pendant ces 5 ans mon père a pu gérer sa société de loin avec ses collaborateurs. Après je

suis rentré un vendredi et j'ai travaillé lundi. Au départ on était là tous les 2 et c'était quelque chose. »

**Le choix du successeur est souvent celui du premier-né ou du premier fils. C'est aussi souvent le premier à revenir au Maroc après les années d'études supérieures à l'étranger. Si le choix est différent, alors les successeurs reconnaissent volontiers qu'ils avaient une relation privilégiée avec leur parent-successeur.**

## 9/ La passation en elle-même

---

### PHASE 2

**TUBA** : « Sachant que mon père est un analphabète, mais il est visionnaire. C'est tout simplement par qu'au début, au démarrage, on n'avait pas de confiance en lui qu'il avait juste besoin de quelqu'un avec qui s'associer. »

« Et donc c'est ça ce qui fait que dans la structure de la boîte, il y a toujours des conflits. Pourquoi parce que c'est instauré par les grands, et pour eux c'est la meilleure manière, la meilleure méthode à faire, et quand on vient nous avec nos idées c'est toujours pas bon ou parce qu'on n'a pas beaucoup d'expérience. » ; « Il n'y pas une marge de manœuvre qui est importante, parce qu'il y a toujours l'autre qui vient pour casser ce qu'on a décidé ou ce qu'on veut décider. »

« Mais lorsqu'il y a des réunions de fin d'année ou des réunions des fournisseurs on participe, lorsqu'il y a des fournisseurs importants qui viennent je suis là... et je suis au courant de tout » ;

« C'est ce qui me motive justement, c'est que j'arrive à avoir une bonne ambiance dans toute la société, tout le monde me fait confiance, ça c'est important, ça passe des ouvriers jusqu'au directeur et ils savent très bien qui est cette personne et savent très bien que je suis juste et savent très bien que je ne prends pas des décisions hâtives.... Tous ça joue en ma faveur et donc ça me permet avec le temps d'abord de prendre des décisions, d'avancer, d'ordonner... et tous ça c'est important, au fur et à mesure on essaie d'avancer dans le temps on arrive à retirer des expériences, et avec cette expérience ... ça va de soi. C'est comme ça que personnellement je gèrerais la chose. »

**FIL** : « Je participe toujours à toutes les réunions avec lui même dans les domaines qui ne me concernent pas. Là où il est je suis, et là où il n'est pas je suis aussi.

Il fait tout : parfois il me forme, parfois il me teste, parfois il m'exploite il fait tout. Je peux être conseiller, coursier...ce qu'il fait avec moi il ne pourrait pas le faire avec quelqu'un d'autre. Je joue le jeu même si parfois j'ai du mal. Je me dis que mon père ne peut pas nous vouloir du mal, même si des fois j'ai du mal je me dis mais il en sortira quelque chose de positif. »

« Je suis le cordon ombilical entre mon père et les collaborateurs »

### PHASE 3

**INOX** : « la difficulté; c'est en fait présentée sur la capacité, à prendre le leader sur la décision de l'entreprise on est deux générations différentes parce que c'est ma mère est on a à peu près 30 ans de différence , deux écoles on va dire en terme d'apprentissage et forcément à un moment il y a

des chocs de génération, donc quand vous êtes en phase d'apprentissage vous regardez vous apprenez vous observez vous analysez et puis éventuellement vous avez envie d'agir donc forcément vous arrivez à un moment où vous devez prendre des décisions de choix stratégique et par rapport à vos clients vos fournisseurs à l'équipe qui travaille votre méthode, vos procédures, je pense que même psychologiquement c'est important d'arriver à apporter un changement pour pouvoir se sentir un peu utile à la société c'est-à-dire en terme de réalisation je ne suis pas qu'un exécutant je suis aussi un leader et pas un donnant d'ordre voilà j'ai une vision, et c'est là où les difficultés ont commencé puisque l'organisation de la société était faite en entonnoir extrême c'est-à-dire que rien ne rentrait ou sortait de la société si ce n'était validé par la dirigeante à l'époque ce qui pouvait causer des graves retards de traitement, de réactivité»; «j'estime aujourd'hui que toute énergie mise dans la négociation en interne, n'est pas une énergie mise avec les clients et les fournisseurs, donc pour moi c'est une énergie perdue finalement parce que on se bat pour quelque chose qui est à nous »

« après ces deux ans où j'étais en retrait j'ai pas beaucoup à vous donner on va dire que la succession à commencer à se passer moyennement bien, »

« il n'a pas eu de volonté aussi au niveau du management c'est-à-dire maintenant je donne les clés au monsieur est c'est lui qui décide pour vous, c'est ce qui aurait dû être fait ça n'a pas été fait »

**ATELIER :** « nous avons auparavant préparé une petite visite à des fournisseurs à nous en France, j'ai fait 15 jours et un mois de stage j'ai tout découvert est puis en octobre je suis arrivé j'ai travaillé au mois de novembre avec ma sœur qui est partie au mois de janvier ». Rédaction d'un contrat grâce à un « ami » de l'entreprise et mise en place d'un mode de fonctionnement selon lequel elle devait venir une semaine par mois au départ puis tous les 2 mois.

« elle a beaucoup rédigé sur les tâches quotidiennes; et j'ai beaucoup rédigé j'ai toujours encore tous les papiers tous les documents que j'ai écrit notamment le système informatique pareil et quelles sont les tâches à faire mensuellement et trimestriellement au niveau informatique administratif; au niveau annuel après c'est les clients voilà les interlocuteurs un petit peu », « et puis après c'était des RDV clients »

« alors ça arrive de moins en moins (que les clients appelle la sœur en direct), c'est quand il y a de gros problèmes ou des choses comme ça ils appellent sur son portable à elle parce que elle a gardé son portable marocain c'était provisoire mais elle l'a gardé parce que il y a encore des gens qui l'appelle mais ça se fait de – en - maintenant ils m'appellent »

« si c'est des décisions qui influent sur la stratégie, des décisions d'ordre commerciale non si en millions de dhs oui là je commence à aller la voir à partir de 500000 je commence à la consulter

mais sinon ; non. Et puis pour des décisions stratégiques oui comme là on est en train de changer de système d'information, donc j'ai pris l'initiative de faire un dossier pour l'Etat donc on est subventionné par l'Etat; et donc une fois que j'ai eu cette subvention la, on peut partir sur un logiciel »

#### **PHASE 4**

**EPONGE** : passation en douceur, moins difficile que prévue et surtout car elle avait passé un an en coulisses et que tout le monde la connaissait. Transfert total et immédiat de la gestion (mais le père vivait à l'étranger) mais quand il a fallu vendre le terrain sur lequel était l'usine on ne lui a pas demandé son avis et on l'a obligée à déménager dans les locaux où son père avait un bureau « mon père jubilait il allait avoir sa fille en dessous ».

**CHAUSSURES** : « c'est d'abord l'ancienne structure où le père ne veut pas lâcher et pour lui il a raison heureusement qu'il ne l'a pas fait immédiatement car ce n'est pas parce que on a fait , on a tendance à croire parfois que parce que on a fait 5 ans d'études à l'étranger on est le pape du marketing et qu'on sait tout gérer alors que ça n'a rien à voir. J'ai plus eu des problèmes avec ma profession que des problèmes relationnels avec mon père. »

## 10/Intégration dans l'entreprise

---

### PHASE 2

**TUBA** : « au début j'ai intégré au niveau du département cuisine. Et je devais faire tout ce qui est administratif, donc moi je me suis proposée de faire ça. Oui, au début on m'a dit vous allez intégrer le département. Donc, mais je vais faire quoi, c'est quoi ma tâche? Oui mais tu travailleras dans le département... après, au fur et à mesure justement, j'ai commencé avec l'inventaire parce que c'était le moment de l'inventaire, et au fur et à mesure tout ce qui est administratif parce que j'avais déjà fait pratiquement trois mois de stage dans tous les départements, parce que je me suis dit je rentre dans le groupe et je connais rien, je ne suis pas du domaine quoi que je faisais mon stage à Berrechid et tout donc je connais un petit peu la structure, mais je ne me sentais pas à l'aise. Parce que je ne connais pas tout... donc je me suis dit tiens, faire un stage connaître la structure, connaître les personnes et savoir ce que se fait déjà. Donc j'ai commencé avec les ouvriers. » ; « Par exemple moi je suis responsable administratif mais c'est flou comme travail. Mais à mon niveau j'ai commencé à toucher un peu tous les domaines. De réagir et faire quelque chose. Par exemple, avant de commencer avec le département cuisine je passais le stage dans les autres agences, pour voir un petit peu comment ça se passe. » ; « alors je me suis donné la mission de le faire. »

« Donc, mon titre me permet autant d'être floue et générale. D'être rien ni personne et d'être tout. C'est-à-dire qu'ils m'ont donné les clés des portes de tous les départements, tous les services, de m'intéresser à tout ce que je vois d'anormal, et donc je me permettais de faire quelque chose. C'est important, ça me donne un peu une liberté et en même temps moi ça m'arrange parce que les comptes rendus et tout ça des fois on perd beaucoup de temps à les faire, et on ne fait rien en tout »

« Après donc quand je ne suis plus dans le département, j'ai enlevé le département cuisine et je suis restée le responsable administratif. Donc les gens ne savent pas ce que je fais et ça m'arrange. » ; « Moi je suis plus calme et j'arrive à mes objectifs, je me fixe des objectifs. »

« Dans la société. Mon travail c'est sûr que j'ai des blocages à plusieurs niveaux. Ils viennent dire qu'il y a des problèmes et quand je propose des solutions, comme il n'ont pas vraiment de détails sur l'affaire telle qu'elle est, parce qu'il y a toujours des choses qu'il ne faut pas dire, parce que c'est tabou, c'est secret d'Etat, ... ils viennent te consulter, tu donnes la solution mais elle ne sera jamais bonne. Parce qu'on n'a pas tous les éléments, donc automatiquement ça te casse. »

« En externe je n'ai jamais eu de problème avec qui que se soit. J'avais des problèmes avec mon frère, de vision seulement. Des fois on perd beaucoup de temps à la place par exemple de faire

d'autres choses. Ça c'est des blocages, des problèmes, un manque à gagner pour la société. C'est des trucs pratiquement de tous les jours. »

**FIL** : « Voilà j'ai commencé dans l'usine en stage 5 ou 6 mois et deux ans après j'ai eu 3 postes à responsabilité et je risque d'en avoir un 4<sup>ème</sup>. La politique de mon père, c'est lui le dirigeant, c'est le patron mais c'est compliqué, il a vraiment un rôle qui est au-dessus. Il y a une relation paternaliste et il a la même avec ses directeurs. » ; « Pour lui il m'a demandé 3 choses depuis le 1<sup>er</sup> jour : tu dois montrer l'exemple, être le premier ici et le dernier à partir, tu n'auras une responsabilité que lorsque tu la mériteras, je ne veux pas qu'on parle de toi comme ayant eu des responsabilités parce que tu es mon fils, je veux que tu fasses tes preuves. Assistes aux réunions, tournes dans l'usine et petit à petit quand tu le mériteras tu auras des responsabilités. La 3<sup>ème</sup> des choses ... Pendant 2 ans je l'ai suivi dans presque toutes les réunions. » ; « . Dans l'administration, quand j'hésitais à partir, avant que mon père ne me retienne, ce sont ces gens là qui m'ont retenus. Quand il y a une divergence entre les cadres et mon père je suis souvent du côté des cadres alors que normalement je dois être du côté de mon père. Je suis de leur côté et souvent on parle le même langage. Ils ont été recrutés il y a 16 ans, 20 ans, 20 ans et 10 ans par mon père. Pour moi ce sont des gens de la famille. »

### **PHASE 3**

**INOX** : « ces employés qui était la depuis longtemps était rattachées à ma mère , pour faire ma place je vous donne un exemple c'est des gens qui m'ont connu j'étais encore à l'école primaire, vous pouvez imaginer l'image qu'ils avaient et qu'ils ont eu de moi; d'arriver un jour en leur disant le petit gamin, qui arrive chez vous pour prendre son gouter quand il sortait de l'école c'est la personne qui vous donne les ordres aujourd'hui, à aujourd'hui ce n'est pas encore passé (5ans plus tard !), parce que il n'a pas eu de volonté aussi au niveau du management »

« maintenant résultat des course après 5 ans j'ai quand même réussi à faire quelque chose à quel prix je ne sais pas, j ai pas encore fait mon bilan à ce niveau là mais je sais que ça m'a quand même pas mal coûté »

**ATELIER** : « en interne au départ c'était une phase d'observation et actuellement, il y a eu des grandes phases de mauvaises ambiances; parce que ce n'est pas qu'une famille il y a des gens qui traînent mais qui ne donne pas beaucoup, et moi je suis quelqu'un d'assez gentil; cette limite il n'y a pas de respect en fait je n'arrive pas à me faire respecter certaines choses parce que je viens d'arriver au niveau technique déjà ce n'est pas la peine, mais au niveau commercial c'est encore un

long chemin et ce chemin là ne peut s'acquérir que si on fait un travail pour avoir des grandes affaires ou quelque chose comme ça, j'y arrive mais visiblement ça se fait pas encore donc pour l'instant je vous dis que c'est une équipe où il y a des personnes qui sont vraiment très compétentes mais simplement à suivre est à encadrer à chaque fois il ne faut rien négliger est surtout il faut tout faire pour que ces gens restent chez nous »

#### **PHASE 4**

**EPONGE** : « Au niveau du staff, très bien parce que elles faisaient partie de mon enfance, voilà la chef d'atelier elle était là, elle m'a connue toute petite si vous voulez, ce qui est plus difficile justement, c'est d'être dure, parce que comme je vous ai dit c'était un mode de gestion familiale, »

**CHAUSSURES** : « Et pas mal de temps, ça a duré presque une année dans l'atelier, je faisais de l'emballage, je posais des œillets, il me fallait connaître ce métier parce que si vous ne connaissez pas vous êtes vulnérable à tous les conseils qui sont souvent complètement faux. » « Ensuite il y a eu des frictions au niveau relationnel, pas permanentes mais on est 2 personnalités très fortes et de toute façon qu'on le veuille ou non il nous a éduqué donc il ne peut pas me reprocher d'avoir une forte personnalité mais ce qui est marrant c'est qu'on a toujours été aussi très proches. Autant il pouvait être dur quand il s'agit de vous faire des reproches autant quand il sait que vous êtes totalement déprimé parce que vous n'y arrivez pas c'était le seul au monde il vous parlait juste 2 mn mais c'était le meilleur coach professionnel en disant « mais attention j'ai passé pire que toi il y a eu des périodes qui ont été dégueulasses il faut juste tenir, il faut pas flancher tu es un homme blabla ce genre de discours. » ; « je le prenais tel que et c'était marrant il voulait pas lâcher »

« vous êtes rentré à quel poste ? B : je ne savais même pas et personne savait. J'ai commencé à mettre en place parce que j'étais bon à l'époque ce qui n'est plus cas, un programme de paie sur l'ordinateur parce que l'ordinateur à l'époque c'était une grosse machine et automatiquement je me suis affirmé en apportant un truc avec le système de paie et même de compta parce que j'avais fait mon stage de fin d'études à la CGM en France pour faire ça justement où j'avais été formé. après pendant 3 ans j'ai rien foutu parce que je ne savais rien, je ne savais rien du métier »

« moi je me plaignais tout le temps à lui, à moi, à tout le monde. Mais j'ai fini par maîtriser le technique donc je suis passé aux reproches : maintenant que je maîtrise le technique il faut me laisser faire autre chose : pas question, enfin on y va mollo. »

« quand ça allait mal j'ai eu beaucoup de problèmes sociaux » ; « J'ai fait le tri : j'ai dit je démarre une nouvelle activité je ne vous promets rien, maintenant ceux qui vont travailler avec moi, les

vrais hommes, restent et je vous promets d'arranger les choses très bien quand ça marchera. Ceux qui ne veulent pas s'embarquer avec moi et qui continuent à me faire des grèves de zèle ils ne perdront rien ils auront leur droit de licenciement abusif mais qu'ils partent. » ; « J'ai jamais eu de souci particulier avec eux ce qui m'a rendu service c'est d'être avec eux pendant un certain nombre de mois, et ce qui m'a réellement aidé c'est quand j'ai respecté ma parole en leur promettant des choses que j'ai pu tenir »

## 11/ Rupture générationnelle

---

### PHASE 2

**TUBA** : « Ils ont beaucoup d'expérience, énormément d'expérience, ils sont connus sur le marché et connaissent beaucoup les gens et tout, mais au niveau de la gestion, ils ont beaucoup de lacunes. » ; « ils sentaient le besoin que quelqu'un d'eux voit et supervise le travail ce qui devait se faire. Parce qu'ils ne savaient pas trop qu'est ce qui se passe là-bas. »

**FIL** : « Il y a quand même un conflit de génération, mon père a 65 ans. Il a vécu la même chose avec mon grand-père il a travaillé chez lui à mon âge. Il avait 30 ans et il a subi la même chose, les idées n'étaient pas les mêmes, la manière de travailler non plus. Les idées je peux comprendre, il a plus d'expérience que moi. Mais c'est la manière où on cale, moi j'aime travailler avec des chiffres précis et un ordi, des projections sur plusieurs années, un tour de table où chacun donne un avis. Mon père reçoit le commercial, puis le DRH, puis le directeur financier. Il note ses idées et prend une décision. Pour moi c'est moins productif. Chacun doit prendre ses responsabilités. Pour lui le patron c'est lui, et il donne à chacun une mission précise. Quand je travaille avec mes collaborateurs on a une idée et on travaille ensemble. » ; « J'apprends beaucoup de mon père c'est mon modèle. C'est mon père et mon modèle comme il a appris de mon père. Il y a des lacunes que je vois car nous ne sommes pas de la même génération comme mon fils verra les mêmes. J'essaie au max de travailler sans le froisser en ayant de plus en plus de responsabilités. Ce qui doit l'emmerder parce que il a peur demain de se retrouver à venir une seule fois par semaine à signer et partir »

### PHASE 3

**INOX** : « ma mère à l'expérience dans l'historique moi j'ai l'énergie et qu'un moment ça va être la bataille entre ces générations qui connaît qui sait et qui a le recul est ceux qui ont l'énergie de se battre pas forcément avec des bons arguments, mais qui vont avoir l'énergie de battre d'aller jusqu'au bout et de prendre des coups pour lever quoi qu'il arrive, est ce que c'est intelligent d'arriver , je ne suis pas persuadé parce que la société en souffre est du coup ça fait qu'on recule sur le marché on est dans cette situation aujourd'hui; on perd un peu notre place sur le marché »  
« sur le volet client on n'a pas les même approches client, donc forcément moi si je dis blanc elle dit noir ; le client il va jouer entre les deux; pareil au niveau des employés ; moi je dis que il faut donner des moyens aux gens pour travailler pour pouvoir exiger d'eux en retour, c'est deux écoles différentes je dis pas que nous sommes, que sa vision est moins bonne que la mienne je dis

pas que la mienne est meilleure mais voilà on est en différent » ; « donc le client sait qu'il peut jouer entre nous deux est très souvent ce qui se passe aujourd'hui c'est qu'un client quand je dis non il raccroche est il appelle ma mère, elle dit oui et il arrive en me disant je n'ai pas été capable de négocier avec lui » ; « de votre côté vous investissez avec votre partenaire, et ça c'est une question je pense de génération de culture nous on nous a rabâché les oreilles quand on était étudiant avec les partenariats win-win est aujourd'hui je me rends compte que c'est quelque chose qui est vrai , votre partenaire peut vous suivre, vous êtes pas constamment à lui demander lui harceler » ; « elle se sent un peu investie dans la mémoire de mon grand père et de sauvegarder quelque part ce business là avec tout ce qu'elle connaît ce qu'elle a appris; quand moi j'arrive avec des idées qui vont à l'encontre de ce qu'elle a pu apprendre non seulement je heurte sa sensibilité à elle mais la mémoire de mon grand père est donc je me bas contre deux personnes et pas n'importe qui non plus »

#### **PHASE 4**

**EPONGE** : mon père a quitté son propre père car rupture générationnelle, lorsque les tempéraments sont forts et affirmés il y a des décalages qui obligent à voler de ses propres ailes. « moi je gère cela car mon père ne met pas du tout son nez dans mes affaires ».

Ma sœur a 11 ans de moins que moi, et on essaye de l'intégrer à l'entreprise, mais « il y a un gap de génération aussi parce que on a 11 ans de différence , elle apprend le travail d'une manière différente que moi , elle me reproche tu fais tout toute seule, il faut savoir déléguer »

**CHAUSSURES** : « Donc j'ai écouté son conseil malgré c'est normal des réticences familiales, parce que ils ne sont pas avec vous dans le feu de l'action et ils se disent qu'est ce qu'il veut faire celui là il veut oublier tout ça et faire fi de l'histoire. »

« Au début quand ma petite sœur a intégré la structure elle a eu les mêmes problèmes avec moi que moi j'en ai eu avec mon père. »

« Je crois que avant dans les années 60 quand un père cédait à son fils les pouvoirs, ou à un autre de sa famille, les moyens de communication et la concurrence étaient tellement infimes que l'on pouvait se permettre de faire des erreurs car les marges étaient confortables, maintenant la mondialisation pardonne de moins en moins, tout est calculé et bientôt on va vous compter vos diners vos déplacements... »

## 12/ Transmission du capital relationnel

---

### PHASE 3

**ATELIER** : « globalement bof je n'ai pas accroché avec beaucoup de clients je n'ai pas eu le contact qu'elle a eu elle avec les clients bien sûr elle vient lorsque on va voir des clients avec lesquels elle a plus de contact avec eux et donc pas très très bien accueilli, dans le sens où ATELIER c'est ATELIER est ça continue, donc moi je suis ATELIER je ne suis pas le directeur d'ATELIER » ; « moi c'est pareil mais en pire, les gens avec qui elle s'entend moi c'est sans plus, et ceux avec qui elle ne s'entend pas c'est pire. Il y a des gens avec qui je m'entends bien qu'elle ne connaissait pas; j'ai essayé beaucoup de choses est ces gens là, ils m'ont un petit peu déçu est j'ai eu beaucoup de déception par rapport à certaines personnes qui justement s'entendaient très bien avec mon père ou avec ma sœur et qui après ne me passaient pas les marchés on va dire »

### PHASE 4

**EPONGE** : « après c'est vrai que j'ai bénéficié de la bonne réputation de mon père et aussi de celle de mon grand père ca m'a beaucoup aidé par exemple , pour acheter, quand on doit acheter à crédit à Derb Omar (quartier des grossistes textile) où le nom de mon grand père est très connu , c'est une carte de visite , donc là j'ai bénéficié en amont, j'allais dire même du prestige , il était un super bon payeur , quelqu'un de très correct très honnête, dur en affaires mais là j'avais un actif qui était largement positif ». s'appuie sur le mêmes réseaux

**CHAUSSURES** : « petit à petit. Mon père me les a présentés et cela m'a servi en passant de la chaussure militaire à la chaussure de sécurité car c'était les mêmes fournisseurs à part quelques articles techniques que j'importais de l'étranger mais le principal le cuir les doublures c'était acheté sur le carnet d'adresses de mon père, il me les a présentés et grâce à lui j'avais des délais de paiement c'est dans ça aussi que la succession a du bon, le terrain est quand même préparé je me demande parfois ce que j'aurais fait si je n'avais pas démarré là. »

## 13/ Changements mis en œuvre par le successeur

---

### PHASE 2

**TUBA :** « Alors donc j'ai intégré le département et au fur et à mesure donc j'ai instauré un système administratif avec tout ce qui va » ; « Moi à mon niveau j'arrive à passer la mienne (d'idée), et à obtenir ce que je veux, mais délicatement quoi. » ; « Alors automatiquement pour l'instant il nous laisse. Moi je décide maintenant » ; « je ne sais pas après dans d'autres décisions par exemple, ils savent que j'ai préparé la situation en avance et que j'ai fait des trucs ... ils savent maintenant avec le temps que moi s'ils me disent, ou quand je leur dis moi je m'occupe de ce dossier là, ils savent qu'il est fait. »

**FIL :** « moi mon objectif a été de motiver ces gens » ; « Finalement j'arrive au bon moment parce que ça m'a formé, parce que la première année qu'on a vécu ici était très difficile. C'est sur le volet entreprise, sur le volet personnel moi quand je suis rentrée à FIL on avait un seul fournisseur de matière première qui était un saoudien; et ce fournisseur a fermé à cause de la concurrence des pays asiatiques et aujourd'hui il ne fait plus que les granulés pour la bouteille, moi je n'utilise les granulines que pour le textile, mais si vous voulez c'est-à-dire le produit de base c'est le même, c'est le dérivé qui est différent et moi j'utilise l'autre j'utilise pas celui là, il a arrêté. Mon père a travaillé 10 ans avec ces gens la c'était le fournisseur de FIL et il était perdu c'était lui qui s'occupait des achats aujourd'hui mon père ne s'en occupe plus c'est moi qui m'en occupe et les achats c'est le centre de FIL parce que sans une politique d'achat cohérente avec des prix compétitifs on ne peut en aucun cas nous en sortir » ; « Et j'ai donné un coup de main. Ce sont des amis qui m'ont donné des contacts, le monde est petit ici et un de mes amis transporteur m'a obtenu des contacts avec des prestataires très corrects. »

### PHASE 3

**INOX :** « bon aujourd'hui j'ai envie de recruter des gens au meilleur niveau, d'essayer de moderniser au niveau des ressources humaines moderniser, parce que en terme de ressources humaines on a des clients donc il faut montrer quelqu'un de qualité pour qu'on puisse parler le même langage, en terme d'outils techniques j'ai refait le parc informatique donc ça devrait aller, j'ai mis en place un logiciel informatique qui permet d'améliorer la qualité la rentabilité la fiabilité du travail rendu »

**ATELIER :** « pour moi ma manière a radicalement changé, depuis que je suis venu et maintenant ; ma manière d'appréhender les affaires a complètement changé. J'avais une vision très carrée du commercial qui s'occupe de ses dossiers de bout en bout qui va chercher son argent ce n'est pas du tout le cas, c'est loin d'être le cas parce que il y a plusieurs interlocuteurs, il y a une technique qui fait prendre compte de ça d'une part et d'autre part parce que il y a des parties prenantes comme le client, le fournisseur est que le commercial ne peut pas gérer entièrement tout seul. A chaque fois il faut un support de la direction d'une part et d'autre part je suis arrivé avec une vision très carrée de leurs dire à partir de maintenant voila comment il faut faire et ça n'a jamais marché j'ai essayé de faire des reportings mais cela n'a jamais marché ou alors pendant seulement une semaine ou 2 et donc c'était un échec total et c'est pour ça que j'ai introduit un système informatique parce que au moins si je veux un reporting je vais le chercher moi-même, et par rapport à eux il y a eu des moments de flottement et des gros moments où ils ont mis en question des choses en cours et au départ pour moi je le prenais naïvement je disais que ça marchait pas comme ça; donc il faut le changer alors en fait vraiment si il y a quelque chose qui marche ou on a pas eu une idée précise de comment il faut faire; il faut laisser comme c'est donc maintenant j'ai la solution bateau : faites comme avant. En trois ans je suis sensé savoir faire et donc pour eux ce qui a changé c'est la relation, et c'est quelque chose que je voulais, j'ai pas encore fait le bilan; mais je voulais les responsabiliser, pour l'instant ce n'est pas de la responsabilité qu'ils ont c'est de l'autonomie et j'aimerais que cela se transforme en responsabilité, c'est-à-dire que maintenant il y a des mails qui circulent, il y des réponses à des appels d'offre mais je ne suis pas toujours au courant et si c'est pour 6000dhs c'est très bien car ils savent très bien calculer un prix de revient et comment ça marche; et puis en même temps ce n'est pas bien ils ne sont pas toujours responsabilisés et ils ne mettent pas au courant tous les autres c'est-à-dire qu'ils travaillent dans leurs coin et c'est quelque chose que ma sœur déjà trouvait trop avant que chacun faisait dans son coin, et à chaque réunion on le répète, on est une équipe il faut tout le monde en copie il faut se poser des questions entre nous »

« j'ai insisté pour qu'il y ait conformément à la législation du travail un représentant élu du personnel ».

« Il faut aussi réfléchir sur ce qu'on va faire et comment on va le faire et puis avoir une gestion iso; quelque chose qui soit iso pour se démarquer des concurrents » ; « on na pas cette idée de partenariat entreprise du moins au niveau industrie »

#### PHASE 4

**EPONGE:** « Les grandes décisions stratégiques, oui c'est un grand mot parce que au départ ça était un peu la continuité », ensuite transfert vers les boutiques ça a fonctionné en tenant compte de ma sensibilité. « je me suis concentrée sur les boutiques, donc là je vais pas dire que c'est une grande décision stratégique , mais ça s'est fait en fonction de ma sensibilité », « Avant c'était pour un tiers les collectivités publiques, mais je sentais bien que je n'accrochais pas avec les marchés publics parce que les marchés publics , nous on était connus enfin par la qualité, et à un moment où la concurrence s'intensifie, à l'époque il n'avait même pas encore la Chine, mais il y avait beaucoup plus de concurrents que ce qu'on avait connu avant, la qualité est négligée par le bas, nous on commençait de faire passé, et les partenaires avec qui on travaillait, ils commençaient à proposer des arrangements que je ne cautionnait pas...stratégique , on était bien fort , bien placés sur des gros marchés de la quantité, et là j'ai switché vers un marché plus étroit mais j' ai développé les boutiques parce que EPONGE à un moment elle s'est fait oubliée, c'était un magasin d'usine il y avait d'autres enseignes en particulier internationales qui se sont implantées et donc les gens ils avaient oublié EPONGE et donc c'est là où j ai commencé a redorer le blason de EPONGE avec de la publicité, en montant vraiment de gamme , pour moi c'est le revirement stratégique que j'ai donné à EPONGE +> CA aujourd'hui 50% boutiques et 50% le reste ; « la communication a changé, parce que tout simplement avant la communication ce n'était pas important de communiquer, ca n'a de sens que depuis 5 ans ,10 ans ,donc, voilà est là on commence à exporter, on est présent sur des marchés, sur des salons internationaux ».

« c'est très agréable de voir des gens qui valorise votre article et qui reconnaissent le beau , voilà , et on travaille avec beaucoup de maison d'hôtes, c'est une autre manière de travailler , moi j'aime pas marchander enfin cette mentalité , je suis pas très gourmande j'ai un prix et voilà c'est une autre mentalité et c'est une autre manière de travailler, travailler rapidement et claire d'une manière transparente donc. »

**CHAUSSURES :** « j'ai démarré en essayant de reprendre cette activité de fabrication de chaussures militaires chose dans laquelle je n'ai pas vraiment excellé pour des questions de conjoncture et de concurrence et de manque de satisfaction personnelle par rapport à tout ce côté créatif que je n'avais pas parce qu'on fonctionne par cahier de charges on vous dit comment ça doit être fabriqué et ça doit être fabriqué exactement comme ça sans apporter aucune innovation on est bridé par un cahier des charges bien précis. Donc bien sûr quand on a envie de passer à autre chose il y a un phénomène de lassitude qui s'installe et vous cherchez à vous ouvrir à d'autres horizons. Donc deuxième étape c'était une diversification qui a consisté à commencer à

fabriquer un article similaire mais ouvert à une clientèle plus variée que uniquement le volet militaire c'est à dire que on a commencé à fabriquer de la chaussure de sécurité pour les gens qui travaillaient dans les mines, les industries lourdes donc c'était aussi un article très technique qui obéit à des cahiers des charges et pour moi dans le temps c'est un article qui était le plus similaire à ce que savaient faire mes gars. On a fait ça, enfin ça a eu du mal à démarrer au départ mais on a fini par faire quelques très très belles années sur le plan de la production, on a même réussi à se maintenir comme premier fournisseur de chaussures de sécurité au Maroc pendant 8 à 10 années, et aussi ensuite il y a eu l'ouverture du Maroc comme le reste du monde aux accords du Gatt et de cette mondialisation qui a tant fait peur à beaucoup de gens et on a commencé dans le temps à voir des chaussures made in China, chaussures de sécurité entrer au Maroc. Même en ayant placé la barre très haut au niveau des droits de douane, je parle du gouvernement, droits de douane inclus il s'étaient quand même moins cher en prix de revient que ce qu'on proposait et le différentiel était énorme » ; « Est ce que je passe à un autre métier ou je fais un autre type de chaussures et là on rouvre les bouquins de l'histoire, quelques bouquins de marketing et de droit pour essayer de faire une synthèse et se dire quel serait aujourd'hui l'article qui va m'assurer une certaine pérennité et qui va m'aider à évoluer dans le temps dans la manière dont je suis moi-même dévolu. »

« Il m'a dit un jour « je vois que vous vous cassez la tête à évoluer, vous le faites très bien mais il faut passer à autres choses. Allez faire un tour et essayez pour la prochaine fois même avec les vieilles machines que vous avez et qui ne vont pas du tout , essayez de sortir de ça et de proposer des choses différentes. Et j'ai refait ces chaussures mal finies mais qui ressemblaient à quelque chose qu'on pouvait mettre pour des civils ; et il m'a dit bien. » ; « vous devez jeter toutes vos vieilles machines, vous devez garder vos vieux ouvriers parce que c'est ce que vous avez, c'est votre capital, c'est ce que vous avez de mieux, parce que seuls les gars qui savent maîtriser ce procédé peuvent comprendre et fabriquer un article cousu Goodyear »

« Alors les vraies difficultés ont démarré à partir de là, à partir de ce changement de cap radical parce que j'ai réellement tout arrêté d'un jour à l'autre. »

## 14/ Aide extérieure

---

**INOX** : un de nos fournisseurs en France s'est retrouvé exactement dans la même situation que la notre mais il a formé son fils pendant 5 ans puis il lui a donné les clés car les deux ensemble c'était impossible, « il était en visite au Maroc en le voyant il parlé à ma mère en lui disant profite de mon expérience »

**ATELIER** : « on a défini le mode de travail on a été conseillé par quelqu'un » (le fils du propriétaire d'origine qui est un businessman d'expérience sur la place). « c'était comme un frère pour mon père est c'est le mentor de Selwa et moi je l'ai déjà dit à Selwa, je ne suis pas assez digne pour avoir une conversation avec lui, je ne suis pas assez prêt pour lui parler, j'ai eu une fois un contact avec lui parce que en deuxième année quand la 2<sup>ème</sup> année on a fait une marge et un résultat en baisse, il m'a fait secoues toi, donc il m'a posé une question à laquelle je n'ai pas trouvé de réponse et j'ai trouvé la réponse cette année est pour l'instant je préfère attendre un peu avant d'aller lui dire ce que j'ai envie de faire voilà ce que j'ai envie que ATELIER devienne. »

« c'est des gens qui sont très proches qui nous aide beaucoup; ils nous a beaucoup aidé, il a surtout beaucoup aidé ma sœur parce que quand mon père est décédé elle l'appelait quasiment tous les jours » ; « ils sont en contact ça je le nie pas ; dernièrement j'ai transmis à ma sœur le bilan; elle m'a dit voila ce que m'a dit Hervé résultat ok, Omar n'a plus qu'à »

**CHAUSSURES** : « Entre temps j'ai assisté à des mariages de ses enfants. On a développé une relation amicale incroyable, le mec avait 75 ans moi dans le temps j'en avais 30. Il m'a dit moi j'ai fait ça parce que un jour moi j'ai eu le même conseil etc....et j'adore les jeunes qui osent venir sur un stand avec aussi peu de modèles c'est à dire que vous en voulez et si il n'y a pas des gens qui vous conseillent... »

« Et donc j'ai fonctionné à coup d'expertises étrangères. » ; « là on va voir le copain, l'espagnol et on lui dit j'ai envie de travailler avec ce mec et il passe un coup de fil « je m'en porte garant »

## 15/ Le passage à la génération suivante

---

### PHASE 2

**TUBA** : « Mais de la génération de mes neveux et nièces, il y a personne qui est venu. » ; « mais ce qui me pousse à rester et à faire encore plus et tout, c'est mon père qui est toujours vivant. Et je me dis après sa mort je ne sais pas ce qu'il va arriver. Quand il y a toujours le patriarche ça va, c'est ça le problème des entreprises familiales. » ; « Je ne sais pas du côté de mes frères qu'est ce qui va se passer ? De mon frère... aucune idée. Autant on se rencontre, on est toujours ensemble, relations de fraternité, mais au niveau des affaires je sens qu'il y en a encore des trucs, il y a quelque chose. Mais on ne peut jamais deviner ... et donc pour l'instant on n'y pense même pas. Pour l'instant je suis là mais demain je ne sais pas si je serais là ou pas. Est ce que dans les parts de mon père on aura des parts ? »

### PHASE 3

**INOX** : « je me pose de très grosses questions sur est ce que ça vaut vraiment le coup de continuer dans ces conditions là parce que à un moment je veux bien qu'il faille quelque années d'apprentissage... »

**ATELIER** : « Dans une vision moyenne ou long terme oui (on reste dans une vision de co-gestion) parce que il en faudra toujours pour deux, il y en aura toujours pour deux elle n'est pas obligée d'être là. Comme j'ai dit pour le quotidien c'est bon il y a aucun problème mais à chaque fois on cherche à être en perpétuel développement et on a atteint une taille qui fait qu'il faut qu'on grandisse ou qu'on disparaisse parce que on a beaucoup de concurrents qui sont comme nous »

### PHASE 4

**CHAUSSURES** : « c'est un autre niveau de succession, je pense sérieusement à me mettre sur le marché et essayer de trouver un fonds d'investissement pour prendre cet acquis et en faire quelque chose que ma marque mérite maintenant et que je ne peux pas faire moi-même parce que je manque de moyens. Je peux pas m'introduire en bourse je suis trop petit pour ça mais il y a une image qui s'est installée un produit qui a fait ses preuves des magasins qui tournent et qui font un chiffre c'est de ça, qu'on parle et quand je disais tout à l'heure' que je rêverais de mettre quelqu'un à ma place pour développer des choses, il y a cette possibilité mais je sens que aujourd'hui il y a de la place pour l'ouverture d'une dizaine de magasins et de ne plus faire de la sous-traitance car

la marge est plus importante dans le commerce de détail et si on pouvait à cette étape supérieure j'aurais un pincement mais sans plus. » ; « Je serai prêt à tout vendre ou à vendre sous condition de rester là 3 ans pour aider les gens mais il y a une seule chose que je ne vends pas c'est mon âme. Si je vends contractuellement je veux sauvegarder l'avenir de mes ouvriers et celui de ce vieux système de calculs des primes. Qu'on ne dise pas un jour il est ingrat il nous a lancé dans la gueule du loup. » ; « On a évoqué cela il y a 2 ans il a dit « moi j'aurais de la peine » et je comprends moi aussi j'aurais de la peine. Et puis il y a aussi la possibilité de rentrer en association avec des gens qui ont les moyens de développer le coté commercial, vendre c'est le cas extrême. On garderait un pourcentage du capital si je les intéresse, maintenant s'ils ont quelqu'un qui sait gérer comme moi le métier il sera le bienvenu et on travaille ensemble et après je cède la place. Ce qui est marrant c'est que 2 ou 3 mois après il m'a dit finalement j'ai réfléchi et je pense que tu as raison. On est à un point où vu nos moyens on a fait ce qu'on pouvait faire, on peut encore faire mais avec une croissance raisonnable alors que on a un produit qui peut être boosté s'il y a un développement commercial qui suit et cela pourrait être une très bonne affaire pour l'acquéreur. Mais il faut de l'argent. Pour un appel de fonds il y a différentes manières de procéder soit on s'associe avec les fonds d'investissement soit mais cela répond à cette problématique de succession il y a différentes manières de concevoir le processus. »

---

## ANNEXE 4 : LE CAS TRANSPORT

---

Ce cas a été déterminant dans la construction de ce travail, et constitue un « tournant » dans l'approche que nous avons suivie. Il nous a en effet conduit à retourner vers la littérature pour nous intéresser aux éléments relatifs aux systèmes familiaux et aux caractéristiques culturelles.

Ce cas reste une exception dans le cadre de ce travail de recherche. Le successeur a participé à un séminaire à huis clos consacré à la succession dans les entreprises familiales. Ce séminaire s'est tenu à Casablanca en Juin 2011. Le séminaire était co-animé par un coach, spécialiste de PNL, qui a su créer une espace d'intimité et de dialogue très propice aux confidences. Le faible nombre de participants (5 au total) a aussi facilité la communication.

A l'issue de ce séminaire, nous avons proposé au successeur de TRANSPORT de participer à la rédaction d'une étude de cas consacrée à la succession dans le contexte marocain qui pourrait ensuite être utilisée dans les séminaires suivants (une première version de celle-ci a en effet été utilisée dans le séminaire qui s'est tenu au mois de février 2012).

Une première ébauche du cas a alors été rédigée, et le successeur a accepté de nous rencontrer dans le cadre d'un entretien complémentaire. Cet entretien s'est tenu dans les locaux de l'entreprise (Annexe 3.1.).

A l'issue de cet entretien, nous avons présenté le cas rédigé au successeur et nous lui avons demandé de formaliser son accord pour l'utilisation des données. A l'issue de notre requête, le transmetteur a souhaité nous rencontrer pour apporter son éclairage sur la situation évoquée. Cet entretien, qui relève quasiment du monologue s'est tenu dans les locaux de l'entreprise en février 2012 (Annexe 3.2.).

L'étude de cas a alors été complètement remaniée et nous nous sommes tournés vers les systèmes familiaux pour identifier des clés de lecture plus pertinentes.

## **Annexe 4.1. Compte rendu de l'entretien complémentaire avec le successeur de TRANSPORT**

---

### **Création de l'entreprise :**

Mon père n'a pas eu son bac il l'a raté 3 ou 4 fois. Après il est parti à Hambourg et il a fait une école maritime. En revenant au Maroc il a travaillé pendant plus de 20 ans avant de décider de monter sa propre boîte. Apparemment il en a eu marre de travailler pour quelqu'un. Je devais avoir 10 ou 11 ans quand il a créé l'entreprise et je me souviens qu'il courrait partout pour obtenir les autorisations. Je crois qu'à l'époque ma mère l'a poussé à créer l'entreprise. Ouverture en 86 ou 88.

### **Le marché et la concurrence :**

Nous sommes un des 15 principaux. La majorité sont des petites entreprises. Il y a une seule grande entreprise l'ASRI Maroc. Mais la majorité c'est comme nous 15 ou 20 employées. Ce sont des services donc il y a besoin de 2 ou 3 agents au port, même si c'est une très grande entreprise il y aura 4 agents au port, une personne qui facture, 1 ou 2 à la consignation, un gérant... Il n'y a pas besoin de beaucoup de personnel le nombre de navires arrivant à Casablanca est limité, et donc le CA global est limité.

### **Evolution de CA :**

Aujourd'hui à cause de la concurrence et des changements de personnel multiples, il y a une stagnation du CA depuis 2 ou 3 ans. C'est difficile de conserver une structure forte pour démarcher de nouveaux clients, moi-même je ne cherche pas de nouveaux clients. Il (mon père) embauche, il vire, il embauche, il vire, je ne peux pas aller démarcher des nouveaux clients alors que notre équipe peine à satisfaire ceux que nous avons déjà. CA autour de 4M de dhs. C'est du service il y a peu de charges donc les marges sont très élevées.

Aujourd'hui 8 personnes. Mon père est le patron et moi je suis en dessous de lui et en même temps je m'occupe de la facturation. On a deux agents au port qui assistent les navires, une personne à la consignation qui garde la communication avec le capitaine, plus le comptable, le coursier et la femme de ménage.

### **Prise de décision**

Très difficile de répondre à cette question. Aujourd'hui dans 95% des cas il ne décide plus sans discuter avec moi parce qu'il a vu qu'il a pris beaucoup de mauvaises décisions qui l'ont

entraîné dans de mauvaises directions. Il a vu que je suis une personne assez logique et souvent il me demande « qu'est ce que tu penses qu'on devrait faire sur ça ? » et la majorité du temps il suit mon avis. C'est récent depuis juste 2 mois. Il a vu qu'il fait beaucoup de bêtises et que quand il suit mon avis cela marche.

Dernièrement encore il se plaignait encore « j'en ai marre, j'en ai marre et ça y est fin décembre je m'en vais », et ce matin je lui ai dit « bon lorsque tu t'en vas le coursier part avec toi » et là il a répondu « ah mais je ne pars pas ! peut être dans un ou deux ans, alors que la semaine dernière il nous disait, préparez vous en décembre je pars ».

« ah tu pars pas, merde je croyais qu'il restait un mois et demi ».

Il a 60 ans et est en pleine forme, même si sûrement à cause du stress il prend parfois de mauvaises décisions, irrationnelles.

CM : Qu'est ce qui a changé entre juin et octobre ?

S : En juillet il a licencié quelqu'un et cela lui a coûté plus de 200Kdhs alors que je lui avais donné mon avis sur la manière de procéder. Alors que ce salarié aurait dû être licencié pour faute sans indemnités, il est venu pleurer dans le bureau de mon père en disant « j'ai fait ça pour toi.. ; » et il lui a fait un chèque. Et une autre fois il a fait une autre bêtise et il m'a dit bon OK je vais commencer à t'écouter.

Dans les décisions relatives au personnel il me consulte mais c'est tellement irrationnel et affectif que je préfère le laisser faire. Il en a licenciée une parce qu'elle n'utilisait pas la bonne police. Avant mon arrivée il ne déléguait pas il n'avait personne pour déléguer. La personne que j'ai remplacée à la facturation ne pouvait pas être un réel soutien, et lui devait tout faire. Maintenant à 11 heures du matin, il s'en va régulièrement et c'est rare qu'il reste après 15h. Et le lendemain il vérifie ce que j'ai fait, très rarement il s'énerve sur des décisions que j'ai prise, mais... Je crois qu'il s'énerve trop il commence à être fatigué et il ne réfléchit plus très bien. Et puis je crois qu'il aime bien que quelqu'un l'aide.

Comme il est moins au bureau c'est mieux pour lui et pour moi, j'ai plus la paix. Mais bon il est toujours en train de souffler le froid et le chaud : je suis spectateur ah mais non je ne peux pas, tu t'occupes des employés, ah non je vais la virer...

Devant tout le monde il a annoncé qu'il allait tout plaquer et s'en aller ; mais il a réalisé après que peut être le comptable allait chercher un nouveau job, mais...

## La discussion et la proposition

La personne à la facturation est partie après que je sois dans l'entreprise depuis 1 an. On était aux USA il voyait que ça ne marchait plus entre mon ex et moi, on avait déposé les papiers de divorce je suis rentré au Maroc pour 3 mois de vacances et j'ai travaillé ici à mi-temps (Janvier-Mars 2009) et je suis parti pour régler mes papiers mais en partant je lui ai dit je crois que je vais venir travailler avec toi et il était ravi.

Aux USA, je me suis de nouveau rapprochée de mon ex-femme et je lui ai donc dit que je ne songeais plus à rentrer au Maroc bref retournement de situation on a divorcé en septembre et il m'a dit « est ce que tu rentres m'aider ? ». Et j'ai dit oui et je suis rentré fin décembre 2009.

H. (mon frère) était déjà parti depuis longtemps. Il est rentré des USA en 2002 et il a quitté en 2003. Lors de mes vacances j'avais quitté les USA pour faire break du pays et de mon ex-femme. Alors que j'étais ici, il m'a dit aimerais tu travailler un peu, voir ce que je fais et j'ai accepté les 3 mois à mi-temps. Une fois que j'ai vu, il m'a demandé si je voulais travailler avec lui. Mais à ce moment là je ne savais pas si j'allais rester au Maroc ou pas. Lorsque j'étais aux USA, il me disait « je compte beaucoup sur toi, quand tu vas revenir... ». Il le pensait encore beaucoup plus que ce qu'il ne l'a dit. Il compte beaucoup sur moi. Ma mère ne sait pas ce qui se passe, mes parents sont divorcés depuis 13 ans.

Il n'a jamais vraiment dit ce qui allait se passer après lui. Toujours il m'a dit « tu rentres pour prendre la suite », quand on est quelque part il me présente comme son « fils, la relève » mais jamais il n'y a eu de réelle discussion. Peut être qu'il compte rester 10 ans, je n'en sais rien, des fois il me dit que je dois prendre la main très vite et d'autres il dit le contraire.

On a une soeur de 21 ans et le port ce n'est pas un endroit pour les filles.

Ici il me fait chier du matin au soir et dès qu'on est à l'extérieur, il m'enlace...mon frère dit qu'il sait que c'est une histoire de fous et me dit je ne sais pas comment tu fais, (et cela date de la semaine dernière)

Au bureau il a un mode de management où il crie, c'est le patron c'est tout. Quelques fois il hurle parce qu'il dit que c'est lui qui parle. « C'est moi je suis parfait, vous ne dites rien tant que je n'ai pas dit ce qu'il fallait faire ». Même avec les clients parfois je suis choqué, et deux fois j'ai eu des emails de clients qui se plaignent de la manière dont il leur parle.

Un jour j'en pouvais plus, en août je crois, je suis rentré à la maison et j'ai dit la semaine prochaine je pars, ta société tu te la gardes. Il a d'abord cru que c'était une blague puis ma soeur lui a dit que je partais, alors il a paniqué et il a appelée mon frère pour lui demander de venir à la maison pour discuter à 3 car il a dit si R. (le successeur) s'en va la société va couler. Le soir même,

on s'est réunis. Et là on a commencé à parler, mon frère m'a soutenu j'ai dit ce que je voulais « je dois commencer à prendre la suite, je ne peux pas rester sous toi pendant 20 ans et on a longuement discuté et les choses ont un peu changé même si ce n'est pas du jour au lendemain ». A partir de ce moment là il a commencé à réellement prendre mon opinion aussi pour ne pas trop me contrarier. Mais je n'en pouvais plus, j'étais réellement prêt à partir cela allait de mal en pire. Peut être qu'il a compris que j'étais un adulte capable de prendre ses propres décisions, et non plus comme un enfant. Il a réalisé aussi que je le secondais vraiment, je ne m'arrête pas aux tâches que je suis censé faire, je fais beaucoup d'autres choses qui lui permette de quitter le bureau à 10 heures quand il veut.

Heureusement que cette discussion a eu lieu car on était à un point de rupture, je commençais à avoir des insomnies... Je m'étais donné deux ans pour voir si cela marchait ou pas. La personne que j'ai remplacée, c'est moi qui ai insisté car elle était trop payé pour son job, elle était depuis longtemps et elle avait une relation particulière avec mon père. J'ai pointé du doigt ses erreurs et à la fin il a fini par lui donner son solde de tout compte été elle est partie il y a plus ou moins un an. Pendant cette année, j'observais et j'essayais d'apprendre, une fois qu'elle a été partie j'ai pris en plus la facturation. En fait les 6 premiers mois j'étais derrière lui tout le temps pour voir. En juillet la personne à la consignation est partie, la personne à la facturation a pris la consignation et je l'ai remplacée et ensuite on l'a virée. Et ensuite 6 fois à la consignation on a viré et embauché parce qu'il est très spécial, il veut la police Arial 8,5 et pas Times new roman, celle là elle prend trop de décisions, l'autre pas assez...

Le jour ou je suis arrivé il m'a donné un salaire qu'on n'avait pas négocié et je lui ai dit ça va pas mais il m'a dit tu dors à la maison, tu manges...mais c'était impossible alors il l'a doublé et depuis il l'a augmenté plusieurs fois pour atteindre aujourd'hui un salaire normal. Je vis dans la même maison que lui.

## Annexe 4.2. Retranscription de l'entretien avec le transmetteur de TRANSPORT

---

T (le Transmetteur) : Mon fils était intéressé pour reprendre.

Aujourd'hui je me fais beaucoup de reproches, j'en ai fait à R. (le successeur) aussi et lui le seul grief qu'il a contre moi c'est que je crie trop. Je suis très coléreux, colérique, et je suis trop exigeant. Dans la discussion avec F. [un ami de la famille] il y avait un point très intéressant c'est que il faut écrire et je n'ai pas le temps, je n'ai pas toujours le temps d'écrire. C'est ça qui me perturbe et me fait perdre mes moyens, et c'est ce que je me reproche, c'est que j'ai formé beaucoup de personnel qui font le bonheur de mes concurrents. Les derniers que j'ai licenciés c'est simple c'est parce que R. m'a dit c'est moi ou eux. Et nous avons eu une réunion avec son frère où j'étais en procès, mes deux enfants, parce que mon autre fils était avant dans l'entreprise et il est peut être parti pour les mêmes raisons que me reprochent R. aujourd'hui. F. me dit il faut que tu fasses ton propre procès que tu apprennes des choses, mais moi je veux bien mais je ne suis pas le seul à qui on doit faire des reproches. On me dit que je crie mais c'est bien beau, R. a signé une fiche de poste, mais des fois il manque de maturité. Il l'a signée il y a plus d'un an mais ça fait presque deux ans qu'il est là et il n'a rien appris.

Aujourd'hui vu qu'il m'a demandé de renvoyer la personne qui était là depuis plus de 19 ans, ça m'a coûté 300 000 dirhams. Elle avait appris la polyvalence, elle le faisait mal mais elle faisait tout. J'ai mis du temps à me rendre compte qu'elle le faisait mal mais après il y a l'émotionnel qui rentre je m'étais attachée à cette personne elle était dévouée, si je lui demandais de rester jusqu'à 10 heures du soir elle restait, si je lui demandais quelque chose elle faisait tout. Mais c'était une personne qui faisait ce qu'elle peut mais elle peut peu. Si elle avait la capacité d'1 litre je voulais mettre 3 litres. Mais maintenant qu'elle est partie parce qu'il m'a demandé, de la manière qu'il y a un mois il m'a demandé tu me donnes le salaire que je veux ou je m'en vais, j'aurais du lui dire casses toi ! Donc il a signé une fiche de poste qu'il n'a pas appliquée. Et cette fiche de poste elle est liée à la certification ISO car elle décrit ses attributions en tant que responsable de poste, mais il ne le fait pas. Je lui ai dit R. cette fiche de poste ne te convient pas donc si tu veux l'améliorer je l'accepte, je lui ai donc donné 15 jours pour la modifier. 15 jours après il n'est pas revenu, donc je lui ai dit si tu ne l'as pas modifiée c'est que tu l'acceptes, donc maintenant on l'applique. Lui dans ses fonctions on facture les armateurs, nous avons aujourd'hui presque la moitié du CA dehors, donc il ne rapatrie pas l'argent et il ne fait pas ce que je lui dis pour rapatrier l'argent. Donc je suis coléreux OK, d'ailleurs H. (le second fils) aussi dit Papa tu es trop exigeant tu veux le point et la virgule, mais si j'accepte de transiger sur le point et la virgule

du maritime on va se retrouver à vendre des cacahouètes, car on va perdre toute notre clientèle. Ca fait 19 ans que j'ai construit cette réputation de l'entreprise et on va tout perdre et ça je ne peux pas accepter. Alors dans le cadre de la certification il y a des processus et lui il est le processus compte d'escalaire. Dans ce processus, ....

Je vais vous prendre comme mon psychiatre, mais vendredi on a eu un problème très sérieux et les gens ont eu peur pour moi. R. m'a dit ne le fais pas et je n'ai pas écouté son conseil et on s'est trouvé mal, et ce n'est toujours pas résolu mais lui il est parti dans le nord faire de la moto avec des copains et il ne rentre que demain. Alors que c'est lui le PDG donc ça devrait être l'inverse c'est moi qui devrait être dans un hôtel à m'éclater et lui ici.

Comme je m'absentais souvent j'ai donné la signature des comptes de l'entreprise à mon comptable et mon fils aîné. Et il y a quelques temps, je lui ai dit j'ai manqué de discernement c'est à toi que j'aurais du donner la signature. Il m'a répondu « tu ne m'as pas proposé la signature le premier jour maintenant je la refuse ». Alors qu'on ne vienne pas me dire que je ne communique pas, je ne suis pas d'accord.

La fiche de poste définit toutes les tâches qu'il doit faire. Par exemple l'exonération de TVA il ne l'a jamais déposée. Donc on eu un cas où on a reçu la facture avec la TVA donc je suis obligée de m'en occuper. Les factures de manutention clients il ne les fait plus non plus. Il n'y a pas tant de choses que ça il y a 12 tâches, c'est pas beaucoup. Par exemple dans la fiche de poste figure l'envoi de l'enquête de satisfaction clients. Au niveau de la certification c'est important, mais il ne l'a jamais fait. Quand je le lui dis, il répond mais c'est parce que tu m'as demandé de faire d'autres choses. Mais je lui ai dit quand je te demande de faire d'autres choses c'est ponctuel, une après midi. Si on prend dans l'absolu le nombre de comptes d'escalaire que R. fait dans le mois il y en a 5. Donc 206 heures pour faire 5 comptes d'escalaire qu'on ne vienne pas me dire qu'il n'a pas le temps de faire autre chose.

Je lui demande d'envoyer des emails, et là nous avons des problèmes. Quand tu envoies un compte d'escalaire tu envoies un mail dans les 48 heures disant nous vous avons envoyé la facture, quand pensez vous pouvoir la vérifier et nous régler ? Et selon les réponses on affine, on appelle, on fait un mail. ; Des fois il y a des décisions à prendre que parfois il ne peut pas ou n'ose pas ou ne veut pas prendre, je lui dis tous les mardis tu m'amènes les dossiers en instance et on en discute. Ni les emails sont envoyés ni il m'amène les dossiers ni ni ni. Donc personne ne le fait. Et cette fiche de poste il y a le visa de l'employé donc il l'a signée.

Moi je vais sur mes 64 ans je voudrais travailler à la demi-journée mais là encore j'ai des coups de truc et aujourd'hui je me suis énervé une ou deux fois.

CM (Caroline Minialai) : Vous dites il est responsable de compte d'escale et il est PDG ?

T : Non il n'est pas officiellement PDG mais il a l'attitude du PDG. Là c'est lui qui devrait être là et moi aller me reposer. Il a vu qu'il y avait un problème mais il a pris sa voiture et il est parti il m'a laissé me dépatouiller. Mais s'il veut prendre la suite de 'TRANSPORT' c'est pas en agissant comme ça qu'il le fera. Des fois il y a des choses techniques et je lui demande comment tu vas attaquer ce dossier, mais il répond je ne sais pas tu m'as jamais montré. Mais c'est à toi de venir me poser la question. Je ne sais pas si je me trompe mais c'est à lui de venir chercher l'information dont il a besoin.

Quand je suis passé en procès avec mes enfants il voulait que 6 mois plus tard je quitte 'TRANSPORT'. Mais même son frère lui a dit que ce n'était pas réaliste et il lui a aussi dit « mais papa il est en pleine possession de ses moyens de ses capacités et de sa santé donc pourquoi tu veux le virer de 'TRANSPORT'? il doit être le monsieur qui est là qui te couve qui t'épaule qui t'aide pour te transmettre le savoir mais le charbon c'est toi. Et ce charbon il le refuse.

Je voulais faire ce point aujourd'hui car je les aime tous les deux beaucoup. Mais je veux le mettre aujourd'hui devant ses responsabilités. Je ne veux plus être celui qui reçoit les coups. Comme j'ai la tête dans le guidon je n'ai pas assez de recul pour apprécier certaines situations.

CM : Il y a un problème de gestion du travail à la base ?

T : Oui

CM : Qui faisait ce que R. doit faire aujourd'hui ?

T : La personne que nous avons virée et qui était restée 19 ans. Vous savez c'est très pénible de parler de ça parce que c'est très émotionnel. R. a intégré une première fois 'TRANSPORT' et il est reparti aux USA. Et il est revenu en janvier 2009. Khadija est partie en octobre 2011 et nous l'avons virée une fois qu'il avait pris toute son essence et sa quintessence, donc il a eu tout son temps pour apprendre ce qu'elle faisait.

Il y a plus qu'une fiche de poste. Et si nous suivions la certification complètement ce serait très lourd. Il y a un processus compte d'escale qui définit les contours et l'aval et l'amont de son travail. On essaie de tendre vers les 100% d'accomplissement et en théorie on doit analyser les dysfonctionnements mais on ne le fait jamais.

CM : Pourquoi ?

T : Je pense quelque part, que une ou deux fois je l'ai blessé devant tout le monde ici et il n'a pas apprécié. Le comptable tous les matins il me donne la situation, comme d'ailleurs les autres pilotes de processus à part R., et le jour où le comptable me dit on a 50% de notre CA dehors et

on n'a pas de quoi payer, je ne peux pas ne pas intervenir auprès de R. Je suis obligé de l'appeler et lui dire tu as fait ou non...et il me reproche de lui faire les remarques devant le comptable, mais je ne peux pas faire autrement. Je ne lui dis pas tu es un con et un vaurien, mais je dis tu n'as pas fait ton boulot je ne peux pas l'accepter. Je veux bien que ma méthode ne soit pas la bonne mais on ne peut pas rester avec des problèmes comme ça. Je lui ai montré, quand Khadija était là nous avons peu de relances des armateurs maintenant nous en avons beaucoup plus.

Je crois donc que comme je lui ai fait ces remarques une ou deux fois et que je n'ai pas l'intention de quitter 'TRANSPORT' tout de suite. D'ailleurs quand nous avons eu la réunion j'ai bien dit que moi tant que j'étais en possession de mes moyens je ne voulais pas prendre ma retraite. Si aujourd'hui je pars et je ne viens que pour signer les papiers, je suis sûr que dans 6 mois l'avenir de 'TRANSPORT' sera mort. Si je laisse tout tomber...si R. fait quelques erreurs pas graves OK, mais aujourd'hui je ne suis pas convaincu parce que ce qu'il doit faire concernant le recouvrement du CA il ne le fait alors comment peut-il faire les choses qu'il n'a pas apprises encore, qu'il ne sait même pas qu'il doit faire ? Moi j'espère bien vivre encore 20 ans à 'TRANSPORT'.

Demain matin quand il va venir je vais lui dire qu'il doit maintenant s'occuper de tout et que moi je ne veux être là que pour contrôler. Même la femme de ménage je veux qu'elle fasse les choses correctement, que lorsqu'elle déplace quelque chose elle le remette exactement à la place où il était. Avec R., son ex-femme était aussi très rigoureuse c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles ça a claché.

Je ne voudrais pas remettre mon fils aîné dans le bain car il a des problèmes personnels.

Mais il faut peut être faire une autre réunion de famille avec quelqu'un d'extérieur, peut être F. d'ailleurs.

Si c'était pas mon fils je l'aurais viré il y a longtemps. Mais là nous allons trop loin et cela risque d'aller trop loin. Car R. je le connais et je n'ose pas dire ce que je pense car cela risque de se retourner contre moi, et il prendra ses affaires et il s'en ira. C'est pour cela que je n'ose pas le dire et je ne veux pas le dire.

D'ailleurs je voulais demander à H. pourquoi il a quitté l'entreprise, je n'ai jamais vraiment su et je n'ai jamais vraiment voulu savoir. Mais je veux le faire aujourd'hui. Mais si on se retrouve à plusieurs autour de la table, R. et moi aussi sûrement inconsciemment on essayait d'obtenir que H. vienne de notre côté comme allié contre l'autre.

Mais je ne veux plus entendre, je refuse qu'on me dise que je ne veux pas lâcher le pouvoir, je m'insurge c'est faux. Quitter complètement l'entreprise pas question, même si R ; apprend tout et fait tout comme je veux, je resterai quand même là. D'ailleurs j'ai aussi expliqué à

R ; qu'il allait falloir que l'on fasse attention à 'TRANSPORT' car il faut que l'on puisse aider H. à soigner sa fille, mais il l'a mal accepté aussi.

C'est pour cela que j'ai un doute sur le fait que comme ce monsieur n'a pas respecté sa fiche de poste qu'est ce qui va se passer après. Par exemple il a pris la responsabilité de faire la situation de trésorerie tous les 15 jours mais il ne le fait pas, je vais pas prendre un bâton pour lui taper dessus.

Ma fille je lui ai proposé elle m'a dit tu es gentil, quel avenir tu me proposes ?

Mais je crois que je l'ai trop gâté. Lorsqu'il veut une moto je l'aide, quand il veut acheter un appart, je lui dit simplement que s'il pense que la situation de trésorerie de 'TRANSPORT' peut se le permettre OK mais en réalité pour l'instant ce n'est pas possible.

R. je refuse qu'il me parle boulot à la maison.

Dans le cas de R. c'est plus compliqué car à la limite, mais je ne peux pas y réfléchir tant que je ne suis pas sur qu'il a les capacités, je sais qu'on ne pourra pas avoir de direction bicéphale, donc je me prépare, mais aujourd'hui je ne peux pas vu que c'est un monsieur qui ne m'aide en rien du tout.

Une fois il m'a dit ça y est papa je quitte 'TRANSPORT' et il s'est mis à pleurer, il m'a dit tu es toujours en train de critiquer tout ce que je fais, de crier, c'est jamais bien. C'est vrai que je lui ai crié dessus un peu durement et je lui ai dit « tu as été aux USA cela a été un échec, il ne faudrait pas que 'TRANSPORT' soit aussi un échec ». Mais je ne lui ai dit que la vérité. Aujourd'hui je suis convaincu qu'il manque beaucoup de maturité.

Dès demain je vais le mettre en face de ses responsabilités, s'il ne respecte pas sa fiche de poste il sera sanctionné, et comme moi je veux prendre du recul il faut qu'il s'investisse et qu'il prenne la gestion. Et s'il ne le fait pas tant pis. Mais s'il décidé de partir parce que je suis trop exigeant, je gueule trop, il ne reviendra pas.

Aujourd'hui j'ai besoin de son aide. S'il ne me la donne pas je vais aller recruter du personnel et chercher de l'aide ailleurs.

Je veux qu'il prenne ses responsabilités, qu'il contrôle le travail des autres... je ne veux pas continuer comme ça.

Quand on s'était vus en réunion, il devait s'occuper du recrutement. Il a recruté plusieurs personnes mais il m'a dit que comme j'en avais viré une il ne voulait plus s'en occuper. Mais cette fille était très bien mais elle avait plus d'ambition que 'TRANSPORT' ne pouvait lui offrir, et que je ne pourrai jamais lui donner le salaire qu'elle voulait à terme. Donc je n'ai pas voulu la former pour mes concurrents et on était en désaccord. R. n'admet pas la discussion, il se braque et il ne revient jamais dessus.

Les compétences par rapport à sa fiche de poste il les a pourquoi il ne le fait pas je ne sais pas. Quand son travail est bien fait je n'ai pas de remarques à faire.

Aujourd'hui je suis en train de former du personnel tout seul, je démarcher les clients, j'ai trouvé un nouveau siège social et de cette manière j'ai pu récupérer un peu de CA. Donc j'ai besoin d'avoir du recul pour entretenir cette clientèle.

Mais s'il me dit je ne veux faire que mon travail cela va me poser un problème, ou alors je vais lui réduire son salaire en conséquence.

Moi cela fait deux ans que je travaille sans salaire depuis que j'ai pris ma retraite. Cette année on a dégagé des dividendes parce qu'il n'y a plus mon salaire. Donc si je suis là c'est pour en vivre aussi donc je dois récupérer une partie de ses dividendes, il faut la carotte aussi.

**EMOTIONS et ENTREPRISE**

Mais 50% des gens sont des gens qui ont été déjà là, et qui ont vécu l'année 2008 et qui ont vécu les problèmes familiaux parce qu'on les vit dans ce genre de situation là, et ont bien vu que ma mère a été déplacée du jour au lendemain, et ils ont bien vu les problèmes que ça a causé au niveau de l'entreprise.

Quelque part c'est aussi un divorce avec eux, donc pas seulement familial, mais avec les employés, parce qu'ils étaient très attachés, ma mère était quelqu'un qui avait de grandes relations avec eux, qui s'occupait du RH, et puis dans une société patriarcale on est aussi matriarcal donc elle jouait le rôle d'une mère dans l'entreprise.

L'appartenance de l'entreprise en terme d'actionnariat c'est quelque chose auquel moi je n'avais jamais pensé à ça en disant, ma part c'est tant, pour moi ma part c'était tout, mais dans le sens, c'est pas pour le vexer [le plus jeune frère], mais parce que j'étais le seul, parce que j'étais le seul et même d'une manière historique dans l'entreprise, celui qui a été le plus préparé à ça et celui qui a été comme aîné porté vers ce projet là.

Pour moi en fait c'est un peu, bon, dire que le naturel est déjà, a déjà parlé mais pour moi, tout est à nous, mais c'est moi qui gère, j'en suis le gérant et j'en serais le gérant et j'aurais tous les pouvoirs dans cette entreprise-là.

**EMOTIONS ET FAMILLE**

Pour la famille étroite, l'entreprise est un trésor pour laquelle tous les membres -même ceux qui n'y sont actuellement pas associés- sont prêts à se sacrifier et dans laquelle nous voyons tous un développement durable pour la famille.

Concernant la famille élargie, l'entreprise de mon père a souvent divisée du fait qu'elle constitue la seule réussite entrepreneuriale dans une famille modeste. Aujourd'hui, d'autres éléments réunissent - l'âge élevé de ma grand-mère par exemple- et permettent d'occulter ce volet. L'entreprise est généralement un domaine réservé à la famille étroite voir un tabou pour le reste de la grande famille. Personne n'y intervient.

## **COLLECTIVISME ET TRANSMISSION – AUTORITE ET TRANSMISSION**

### Avant

Mes parents se sont beaucoup renseignés en amont, de ce qui pouvait se passer à l'extérieur à propos de la succession. Moi je considère avoir un peu la chance parce que je considère qu'ils ont une bonne information mais ils l'ont eu, ils l'ont acquis par, ils se sont renseignés, alors ma mère a travaillé dessus.

J'ai toujours été proche de l'entreprise, depuis mon plus jeune âge j'ai toujours été dans les ateliers, et notamment, les quelques mois où s'est passée la rupture entre mes parents et la rupture au sein de l'entreprise j'étais au Maroc aussi et j'étais dans l'entreprise, en fait j'avais été rappelé par mon père pour venir faire le bien mais également pour faire un stage dans l'entreprise parce que lui il avait des soucis extra-professionnels.

### A l'entrée

On avait créé une fiche de postes pour ça, j'avais une fiche de postes quand je suis rentré dans l'entreprise j'étais responsable du développement et de l'innovation, j'avais commencé par ça et on avait défini un certain nombre d'activités et de tâches

### Intégration

Après deux années on va dire d'observation, il a fallu que j'apprenne les métiers, il a fallu que j'apprenne les techniques il fallait que j'apprenne l'entreprise, de la famille, que j'apprenne le marché marocain.

Petit à petit, cette fiche [de poste] a été chamboulée et elle a été, on a rajouté des choses, des choses, où je ne savais plus si j'étais le directeur technique ou DGA ou commercial ou RH, ou responsable logistique ou tout ce que vous voulez. C'est d'autant plus marrant que quand on rencontre des gens avec mon père, j'attends toujours qu'est ce qu'il va dire, je suis toujours curieux, et j'esquisse toujours un petit sourire quand il dit ce que je fais. Il y en a un qu'il n'a jamais dit c'est DGA, que j'ai imposé moi-même dans l'entreprise et celui-là je l'ai jamais entendu dire, mais des fois, directeur du développement et des fois il dit directeur.

Oui, ça [la prise de responsabilité] s'est accéléré avec [le fait qu'il soit moins présent]

### Règne Conjoint/Désengagement

Le système dans lequel avec lequel on fonctionne aujourd'hui c'est que je prends toutes les décisions pratiquement, mais elles sont faites en concertation étroite avec mon père c'est quelque part un moyen de me reconforter mais c'est aussi et ça je le dis au plus profond de moi, c'est

quelque part un frein parce que je commence après deux ans, je commence à avoir l'impression d'être dépendant, de son aval.

Finalement ça reste l'image du père qui a toujours raison, qui a les bonnes décisions etc, ça l'est un peu.

On s'est fixé comme objectif d'assurer une grande partie de la succession pour 2015, c'est-à-dire, pratiquement boucler la succession pour 2015. Mon père voulant se retirer des affaires en 2015.

Aujourd'hui ma place dans l'entreprise est de plus en plus claire vis-à-vis des gens, ils comprennent de plus en plus ma position. Donc aujourd'hui je suis, alors vis-à-vis de mon père et du DAF c'est clair, on est 3 à diriger l'entreprise, avec mon père étant le directeur général, et moi m'occupant du technique, et le DAF de l'administratif et financier, ça c'est clair, c'est juste que après, bon ça dépend des casquettes que je prends. Maintenant vis-à-vis de l'entreprise, les choses sont aussi de plus en plus claires, moi je commence à même évincer le DAF où je commence à avoir le positionnement du patron, donc tout le monde me rend compte à moi, j'ai pratiquement évincé toute communication ou contact entre les employés et mon père, aujourd'hui tout passe par moi, même la communication elle passe par moi, donc beaucoup de gens ont été en relation directe avec mon père, maintenant ils le sont avec moi.

C'est aussi un transfert d'autorité et de pouvoir, sur l'entreprise qui aujourd'hui est bien avancé.

Bien sur on communique encore, mais ça reste quand même une communication qui va être voilà, on va se voir de temps en temps pour faire le point, bon une journée par semaine, pour engueuler tout le monde, pour faire le ménage ou pour resserrer les boulons mais quoi qu'il en soit, il est beaucoup plus absent

Après 2 années d'observation et d'apprentissage, aujourd'hui moi-même je suis rentré dans une phase où il s'agit de m'approprier l'entreprise et de la façonner à ma façon, de la façonner à mon image

je fais mon coup d'état interne petit à petit, mais un coup d'état validé. [favorable, porté sur la communication, la PNL...]

### Les changements

Un changement de management, ça fonctionnait pas comme ça, ça fonctionnait pas comme ça parce que lui il avait une autorité technique, il avait une autorité.

Aujourd'hui effectivement nous sommes dans une phase où effectivement nous sommes en train de faire une transition [de management].

Donc je cherche à former ma propre équipe qui ait les mêmes valeurs que moi, que je formerais moi-même et que je managerais avec mes techniques de management et c'est ce que je suis en train de faire, petit à petit pour avoir entre guillemets des pions à moi. Qui m'appartiennent à moi, que j'ai recruté moi-même, que j'ai fait adhérer à mon projet, et parce que, et qui n'étaient pas là avec l'ancien projet, ils sont là avec la nouvelle base, ils sont neufs.

## **ORIENTATION VERS L'AVENIR**

A l'avenir, je travaillerai...mais avec les mêmes valeurs, avec les mêmes idéaux, objectifs, avec la même vision de l'entreprise, donc nous adhérons vraiment au même projet, ça c'est quand même un point positif et que nous, mais dont on parle très régulièrement et sur lequel on fait le point assez régulièrement ça veut dire sur les grandes lignes, ça veut dire deux fois par an, en fait on s'est instauré une petite habitude ou deux fois par an on voyage ensemble tous les deux et on discute et on fait le point sur l'avancement de notre parcours, donc ça c'est aussi un point qu'on a mis en place, pour se faire.

## **FRERES ET SOEURS**

Donc, mon frère [le plus jeune] nous a rejoint, enfin, l'été dernier. Et il nous a rejoint à vrai dire dans des conditions assez particulières parce que, pour être franc il ne trouvait pas de travail, et aussi, contre ma volonté.

[La vision 2015 a été décidée] vraiment dans un cadre professionnel, et d'ailleurs c'est bien d'en parler, par exemple mon frère n'a absolument pas été, et on a même pas communiqué avec lui de cet objectif là aujourd'hui. D'ailleurs on ne s'est toujours pas posé la question de ce que ça donnerait, qu'est ce que ça aura comme répercussions sur la famille.

C'est-à-dire que des choses dont on n'avait jamais parlé, jamais entendu sont apparues quand mon frère est arrivé avec nous, du type, le quart de cette entreprise m'appartient, je, enfin cette entreprise m'appartient, autant qu'à toi.

La communication avec mes deux autres frères à l'étranger est par contre faible, n'est pas assez développée, et j'ai toujours pour ambition de les tenir au courant, de les mettre à jour de ce qu'on fait de ce qui se passe, quel est notre boulot, qu'est ce qu'on fait au jour le jour, comment ça se passe avec les parents, comment ça se passe la relation, ce qui les intéresse énormément, ils posent des questions, et ils n'ont pas toujours toutes les réponses, mais en général, étant donnée

qu'ils sont loin, ils viennent passer du temps ici alors on les encourage à venir passer du temps plus en plus souvent parce que ça recrée des cohésions entre, de la famille qui sont importantes pour nous, et ils venaient pas aussi souvent qu'avant, là depuis 1 an, ils viennent vraiment souvent, quand ils viennent on a des échanges, on essaye de répondre à leurs questions, on essaye de leur apporter certaines informations et j'essaye tant que je peux de leur expliquer où est ce qu'on en est.

## **MENTORING**

Ça passe par des communications très importantes entre ma mère et moi, avec laquelle je communique beaucoup, parce qu'elle me permet d'avoir deux visions, deux approches.

J'ai reproposé l'intervention de ma mère dans l'entreprise, en tant que consultante parce qu'elle l'est à l'extérieur, c'est son boulot maintenant et consultante RH.

## **ENDOGAMIE ELARGIE/RESEAU**

On a eu beaucoup de mal à finir l'année. Mon père a alors fait appel à un de ses meilleurs amis qui est un grand industriel, pour injecter du capital.

## **LES EQUIPES**

Ils [les salariés] savent que derrière, il y a une autorité qui reste toujours là, à laquelle ont fait toujours référence.

Depuis que je suis arrivé, étant donné que j'ai un retard, et je dirais même un complexe technique par rapport aux gens qui sont là, je ne les dépasserais jamais techniquement, par rapport à mon père qui a toujours été la garantie technique ou intellectuelle

Comme je n'arriverais jamais à prouver aux gens que j'ai le mérite d'exister ou d'être là, parce que techniquement je suis compétent, je passe par d'autres moyens.

## **FONCTIONNEMENT FAMILIAL**

Je qualifierai notre famille de moderne malgré la prédominance du patriarche. Une place importante est faite à la communication, la méritocratie, à la culture de la connaissance, au travail...

Mon père dirige aussi bien les affaires de la famille que celles de l'entreprise.

Le fonctionnement de notre famille étroite comme élargie tourne autour de mon père, successeur aîné de mon grand père et fondateur de l'entreprise

---

## ANNEXE 6 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN APPROFONDI AVEC LE SUCCESSEUR DE COMPOSITE

---

Pour mémoire, cet entretien a eu lieu le 6 février 2013, quelques mois après la tenue d'un séminaire consacré à la succession dans les entreprises familiales, qui s'est tenu à Casablanca et auquel le successeur de COMPOSITE a participé. Nous avons donc pu reprendre le cours des échanges qui avaient eu lieu dans ce cadre. L'entretien a duré 1h12mn.

S (le successeur) : je suis rentré en fin de 2010 de 7 ans où j'ai suivi mon cursus en France d'ingénieur, après avoir vécu au Maroc bien sûr. Et je suis rentré dans l'optique de reprendre l'entreprise familiale qui a été créée par mon père, et ma mère il y a 20 ans, en 1990. Entreprise qui est dans l'industrie, l'industrie de sous-traitance, de manière générale, donc ça n'a pas d'importance, enfin quel produit ils font, mais l'industrie c'est important, c'est important de savoir que c'est de l'industrie parce qu'il s'agit d'usine, de compétences qui sont particulières, de mécanismes qui sont particuliers, de mécanismes de management qui sont particuliers, surtout au Maroc. Donc ça faisait un an et demi et donc j'ai participé à la cession de formation<sup>49</sup>. En fait j'étais arrivé dans l'optique de un peu plus connaître quels étaient les mécanismes de la succession, et j'en suis sorti effectivement avec un certain nombre de principes en tout cas théoriques sur les best practice qu'on pouvait avoir dans la succession de l'entreprise familiale avec tout ce qui était la gestion du cercle familial, du cercle de l'entreprise, de la rencontre des deux, de la gestion de l'émotionnel, du pouvoir, de l'autorité, de la relation entre les deux parents et la relation avec l'entreprise et vice versa, donc c'était assez intéressant de ce point de vue-là, parce que ça m'a donné quelques bases théoriques, ça a mis certains concepts sur certaines pratiques, ou sur certaines pratiques qu'il fallait adopter ou qu'il était important de concevoir dans la transmission familiale, suite à cela, bon on replonge tout de suite dans le bain, parce que évidemment c'est une question de quotidien, la gestion d'entreprise, c'est problématique et c'est problématique au quotidien, c'est à dire que la succession, est une problématique sous-jacente à la problématique de la gestion quotidienne des affaires, de la gestion quotidienne de la relation aussi, de la gestion quotidienne de tout ce qui se passe dans l'environnement famille-entreprise, et finalement on en fait l'analyse et on en fait la conceptualisation très rarement, à des instants précis, typiquement, ce n'est pas tous les matins qu'on se dit qu'est-ce que je vais faire pour la

---

<sup>49</sup> Séminaire consacré à la succession dans les entreprises familiales en février 2012.

succession familiale, non, ça ne se passe absolument pas comme ça vous savez, tous les matins on se dit comment on va gérer l'entreprise, et la question de la succession dans notre entreprise familiale se pose plus ou moins régulièrement. Alors moi, pour mon cas, j'ai comme je vous l'avais dit pas mal de chance parce qu'à l'époque, dans mon cercle familial qui est assez au fait de la problématique et qui s'est lui-même, mes parents se sont eux-mêmes renseignés, se sont documentés, se sont beaucoup imprégnés de ce qui pouvait se passer à l'extérieur, c'est une chance que je pense tout le monde n'a pas, qui est assez, qu'il faut noter parce que l'approche va être particulière de ce point de vue-là. Et de ce fait, effectivement, nous avons depuis, même avant même d'avoir fait la formation, avant le séminaire nous avons mis en place un certain nombre de petites choses et qui étaient là pour faciliter pour optimiser, la succession familiale, alors ça passe par, des, nous avons un petit comité de famille que nous organisons assez régulièrement et qui permettait de poser un certain nombre de question, sur le fonctionnement de la famille, sur le fonctionnement de l'entreprise, sur la gestion des relations etc., où, il s'agissait pas de faire de la grande rhétorique mais il s'agissait de mettre les points sur les i, sur certaines problématiques, donc ce à quoi ça sert.

CM (Caroline Minialai) : oui ça sert..

S : c'est-à-dire ne pas garder sous silence un certains nombres de choses, de communiquer, d'échanger, d'échanger sur les expériences, les ressenties, savoir ce qu'en pense l'autre, et ça c'est un travail je pense que, une allure qui a été vraiment aussi un peu encouragé par ce qu'on avait dit lors du séminaire, parce que, effectivement j'avais proposé de faire ça, et puis on l'a mis en place. Après je vous dirais pas que c'est un truc super régulier avec des contrôles à chaque fois, mais bon, c'est quelque chose que nous faisons assez régulièrement, c'est un peu, je vais un peu dans tous les sens.

CM : ce n'est pas grave.

S : mettez-moi sur ce qui est plus intéressant.

CM : Allez y, je vous arrêterai sinon.

S : alors que dire, d'un point de vue purement contextuel après je reviendrais sur ma propre vision des choses, d'un point de vue purement contextuel, cette année a aussi été marquée par un événement assez marquant, c'est que mon frère nous a rejoint également. Mon petit frère qui a 4 ans de moins que moi et qui a une formation bac+2 commercial. Et qui est venu rejoindre l'entreprise en tant que commercial.

CM : donc il a quel âge ?

S : il a 23 ou 24 ans. Alors je vais quand même vous faire part de quelque chose qui est aussi un peu, qui est très familial mais qui a son importance aussi dans notre gestion de l'affaire familiale

et entrepreneuriale c'est que mes parents sont divorcés depuis 2008. Et ma mère a quitté l'entreprise à cette époque-là alors qu'elle avait participé à sa création depuis le début. Ce qui n'a pas été sans causer un certain nombre de difficultés, de problèmes, non seulement dans la gestion de l'entreprise mais aussi dans les relations qu'il pouvait y avoir dans les relations dans l'entreprise, chacun sa place dans l'entreprise, chacun son, qu'est ce qui nous appartient, qu'elle est notre part de responsabilité, qu'elle est notre part d'influence etc. et moi quand je suis arrivé c'était déjà entamé, c'était en 2008, je suis arrivé en 2010 donc c'était quelque chose qui a été déjà fait, j'ai...

CM : elle avait quitté l'entreprise ?

S : oui elle avait quitté l'entreprise, elle travaillait dans une autre entreprise depuis 1 an, mais j'avais, alors j'ai toujours été proche de l'entreprise, depuis mon plus jeune âge j'ai toujours été dans les ateliers, et notamment, les quelques mois où s'est passée la rupture entre mes parents et la rupture au sein de l'entreprise j'étais au Maroc aussi et j'étais dans l'entreprise, en fait j'avais été rappelé par mon père pour venir faire le bien mais également pour faire un stage dans l'entreprise parce que lui il avait des soucis extra-professionnels. Donc en 2008 j'ai passé 4 mois pendant cette période de crise-là, dans l'entreprise à faire l'intérim alors que j'étais encore étudiant en école. C'est important en fait parce que ça a pas mal de répercussion dans l'approche. Donc, mon frère nous a rejoint, enfin, l'été dernier. Et il nous a rejoint à vrai dire dans des conditions assez particulières parce que, pour être franc il ne trouvait pas de travail, et aussi, contre ma volonté. Donc je n'étais pas d'accord ce qui n'a pas été sans poser quelques petits problèmes au démarrage, à quelques mois après le démarrage, généralement le démarrage ne se passe pas trop bien, mais dès qu'on passe quelques mois, bon et puis ça a nécessité tout un, de mettre en place tout un système, toute une communication, de mettre en place un certain nombre de règles entre maintenant un trinôme, qui était constitué de mon père moi-même et mon frère, au lieu de juste la relation duale de mon père et moi. Voilà pour les éléments conjoncturels, de manière générale, l'entreprise a connu une baisse de régime en 2012, mais bon c'est un peu ça la situation un peu économique, mais ce qui n'a pas été sans provoquer une réorganisation de l'entreprise, une réorganisation managériale de l'entreprise, elle est en cours mais à l'été 2012 nous avons lancé un audit organisationnel, enfin un audit, organisationnel, en fait on a organisé un certain nombre de processus pour effectivement poser la question de l'efficacité de l'entreprise de l'organisation et tout en essayant de respecter la nature de l'entreprise, notre histoire etc. Donc nous n'avons pas fait appel à un cabinet d'audit interne mais nous avons agi en interne en posant la question en interne, un petit peu organiser des réunions en interne, on a essayé de faire parler les gens de faire proposer, de demander aux gens de proposer des choses, ensuite nous avons lancé un projet

d'organisation de la production en invitant cette fois-ci un auditeur externe, enfin un consultant externe pour mettre en place une ligne et un certain nombre de principe de manufacturing, et un certain nombre d'éléments pour améliorer la productivité de l'entreprise, avec, donc ça a commencé il y a 3 mois, aujourd'hui c'est en cours c'est un projet qui va, qui s'inscrit dans un programme que nous avons placé dans l'horizon 2015 et avec un certain nombre d'objectifs et de vision projetés à 2015 et nous avons bien sur intégrer les performances économiques d l'entreprise, son organisation et en plus le volet de la succession qu'on s'est fixé à 2015. Donc on s'est fixé comme objectif d'assurer une grande partie de la succession pour 2015, c'est-à-dire, pratiquement boucler la succession pour 2015. Mon père voulant se retirer des affaires en 2015.

CM : il a quel âge ?

S : 58 ans, il déconne, il est jeune.

CM : ça va. Il veut avoir le temps d'en profiter.

S: Oui apparemment il est pressé, bon. Je ne sais pas sa volonté je pourrais vous en placer quelques mots, si, je ne sais pas.

Il a des raisons personnelles, pas seulement, personnelles, professionnelles, aussi, parce qu'il s'est lancé dans d'autres business, donc il s'est lancé depuis quelques années, enfin depuis que je suis revenu, donc ce qui est en fait pour moi, au départ, c'est ce que je dis toujours, quelque part un gage de réussite dans la succession c'est de lui avoir permis de faire autre chose, parce que j'aurais, on aurait fait la même chose à deux, pour moi ça aurait été un échec déjà. Donc maintenant c'est quelque part un gage de réussite que lui puisse faire autre chose professionnellement et qu'on continue à faire ce qu'il faisait avec d'autres techniques, donc d'une autre façon mais qu'on puisse continuer l'activité malgré son absence. C'est personnel aussi parce qu'effectivement, bon, pour des raisons, personnelles, et aussi il travaille aussi sur des projets, enfin il veut écrire un livre et puis des choses, il faut du temps pour ça, et quand on est en entreprise, c'est pas possible. Donc il a d'autres projets et puis voilà. Donc on s'est donné comme objectif, bon en 2015 c'est pas encore terminé, qu'il aura encore des parts là, il sera toujours quelque part là, mais en 2015 de vraiment transmettre toute la gestion effective.

CM : quand vous dites on s'est donné, c'est lui et vous ou c'est

S : c'est lui et moi

CM : donc ça n'inclut ni votre frère, ni les autres ?

S : non. Alors, pour être franc et c'est là.

CM : donc juste, ça veut dire que votre mini réunion familiale c'est pas un truc qui a été décidé là. De dire on se donne 2015.

S : pas la réunion familiale, non.

CM : c'est sa décision ?

S : c'est plus des réunions stratégiques dans l'entreprise, dans laquelle on a fait ça. Ça a été pris dans un cadre professionnel. Et non pas dans, vraiment dans un cadre professionnel, et d'ailleurs c'est bien d'en parler, par exemple mon frère n'a absolument pas été, et on a même pas communiqué avec lui de cet objectif là aujourd'hui. C'est une décision qui a été prise en septembre, enfin une vision, qui a été formalisée, voilà un calendrier prévisionnel qui a été normalisé en septembre avec un certain nombre d'objectifs pour fin 2014, pour fin 2013 et fin 2014, mais c'est quelque chose qu'on a décidé en entreprise dans notre vision de l'entreprise et non pas de la famille. D'ailleurs on ne s'est toujours pas posé la question de ce que ça donnerait, qu'est ce que ça aura comme répercussions sur la famille.

CM : aujourd'hui, qui est actionnaire ?

S : lui il l'est en majorité avec, il y a un autre actionnaire en fait, extérieur, hors familiale.

CM : c'est ni un oncle, ni un, c'est vraiment un hors famille ?

S : c'est complexe, c'est vraiment hors famille, c'est un peu complexe parce que mon père a connu des difficultés financières en 2008, l'année où effectivement on a eu des petites soucis, bon parce qu'il n'y avait pas que le divorce, il y avait aussi, bon on nous a un peu jeté de l'endroit, parce qu'on était sur l'aéroport Casablanca (ANFA), et donc avec l'arrivée du gros bolide CDG<sup>50</sup> on nous a dit de déguerpir et sans aucune compensation sans rien du tout alors que ça faisait 10 ans qu'on avait investi pendant 10 ans sur une usine etc. Donc on nous a demandé de déguerpir et il a fallu réinvestir dans une nouvelle usine, arrêter la production pendant pratiquement 4 mois, mon père, était en instance de divorce, donc c'était vraiment la pagaille. Donc c'était une année qui était très compliquée et financièrement on a eu beaucoup de mal à finir l'année et mon père a fait appel à un de ses meilleurs amis qui est un grand industriel pour injecter du capital donc aujourd'hui, ça c'est aussi une question qui est importante, aujourd'hui c'est un actionnaire, mais un actionnaire passif. C'est quelqu'un qui a beaucoup d'argent.

CM : c'est quelqu'un qui a moins de 50% ?

S : qui a moins de 50% oui, alors passif dans le sens financier mais aussi dans le sens où il ne demande aucun compte, il n'intervient absolument pas, n'empêche pas que demain il peut le faire, mais aujourd'hui il n'intervient absolument pas et aujourd'hui l'un des objectifs est de récupérer cette part là. C'est de récupérer petit à petit cette part là pour récupérer tout le capital de l'entreprise.

CM : d'accord, alors avant de continuer, vous êtes combien de frères et sœurs ?

---

<sup>50</sup> Caisse de Dépôt et de Gestion

S : 4

CM : après, vous êtes l'ainé ?

S : oui je suis l'ainé.

CM: le plus petit ?

S : alors celui qui a intégré est le plus petit, 4 garçons.

CM : ah ok, et votre mère n'était pas actionnaire, même avant le divorce ? Parce que vous avez dit une créance

S : non, elle n'était pas actionnaire.

CM: ok, je vous laisse continuer.

S : ce qui est important aussi, donc, alors où est-ce que j'en étais ?

CM : au calendrier 2015.

S : voilà, j'essaie de construire un peu, la situation à laquelle, dans laquelle j'étais il y a un an. Les grandes lignes de ce qui s'est passé depuis 1 an. Donc avec la réorganisation, une année qui a été pas fameuse économique mais on peut... mais aussi, au fait que, donc on peut imputer ça au contexte économique mais nous, mon père a une politique qui en général depuis 20 ans consiste à réinvestir et se réorganiser et à faire des investissements stratégiques dès qu'il a une année faible, qui est un peu molle, on investit dans du nouveau matériel, on se réorganise et on va vers de nouveaux secteurs d'activités ou vers de nouveaux marchés et donc c'est ce que nous sommes en train de faire aujourd'hui. Après cette année-là, nous avons un plan de réinvestissement sur l'année 2013 qui est assez important. Nous nous plaçons sur de nouveaux marchés. L'entreprise est très mouvante, elle bouge beaucoup. Elle est très flexible, tout en restant dans le domaine, dans nos métiers mais après c'est les secteurs d'activités.

CM : c'est-à-dire les secteurs clients en fait ?

S : en terme d'offres produits etc. quoi d'autres ? Donc dans cette réorganisation-là a été, j'ai proposé également l'intervention dans cette réorganisation, l'intervention de ma mère, j'ai repropose l'intervention de ma mère dans l'entreprise, en tant que consultante parce qu'elle l'est à l'extérieur, c'est son boulot maintenant et consultante RH et elle a fait aussi un grand travail sur les entreprises familiales je vous en ai parlé et donc je travaille pas mal avec elle dans ce cadre-là, pour un peu, pour un peu, en tant que consultante, on travaille ensemble certaines choses dans le domaines du RH. Et donc j'ai repropose son expertise pour l'entreprise pour qu'elle joue un rôle dans les prochaines années, l'accomplissement de cette vision, chose que mon père a accepté, et que nous sommes en train de mettre en place.

CM : d'accord, donc de point de vue RH ?

S : réorganisation voilà. Et donc en fait le consultant qu'on a aussi pris, c'est quelqu'un, s'occupe de la réorganisation industrielle, donc vraiment dans le process industriel et nous allons avancer avec lui jusqu'à un moment où certaines lacunes certaines pistes d'amélioration dans l'organisation seront nécessaires et là on fera intervenir ma mère pour la réorganisation, en fait je ne voulais pas venir avec quelqu'un qui a va dire bon on réorganise tout parce que les gens en général sont un peu peureux par rapport à ça, et ils disent oh la la, on va venir, on va nous évaluer, machin, donc on va nous sanctionne nos salaires, on va nous virer. Non ! L'idée était de faire une réorganisation industrielle chose qui s'accepterait plus facilement parce que ça améliorerait leur travail et puis au bout d'un certain temps, les amener à dire qu'effectivement ils nous manque des compétences, effectivement je suis mal formé, ou effectivement on est mal organisés et donc nous aimerions être réorganisés. Et donc alors, d'où le challenge, parce qu'aujourd'hui il s'agit d'intégrer quelqu'un qui était à l'intérieur de l'entreprise, que beaucoup de gens connaissent, presque 50%, parce que, il y a eu aussi un départ massif des employés parce qu'on est parti de Casablanca vers Bouskoura, beaucoup des gens sont partis, mais 50% des gens sont des gens qui ont été déjà là, et qui on vécu l'année 2008 et qui ont vécu les problèmes familiaux parce qu'on les vit dans ce genre de situation là, et ont bien vu que ma mère a été déplacé du jour au lendemain, et ils ont bien vu les problèmes que ça a causé au niveau de l'entreprise, et aujourd'hui nous sommes on est en train de préparer son retour, comment les gens vont l'accepter, comme les gens vont faire. Parce que quelque part c'est aussi un divorce avec eux, donc pas seulement familial, mais avec les employés, parce qu'ils étaient très attachés, ma mère était quelqu'un qui avait de grandes relations avec eux, qui s'occupait du RH, et puis dans une société patriarcale on est aussi matriarcal donc elle jouait le rôle d'une mère dans l'entreprise. Donc aujourd'hui nous sommes entrain de réfléchir un peu à préparer ça. Pour que d'ici l'été, j'espère elle puisse revenir. Enfin qu'elle puisse revenir en tant que consultante. Donc avec toute une journée par semaine.

CM : il y a combien de salariés ?

S : 70

CM : c'est bon.

S : donc voilà un peu la situation actuelle, alors moi de mon point de vue.

CM : en terme, juste concernant, en terme d'objectifs quand vous dites donc les objectifs de réorganisation production organisation etc., les objectifs en terme de succession parce que vous dites on a mis des objectifs de succession pour 2015, c'est quoi concrètement ?

S : eh, ça n'a pas été défini, clairement ça n'a pas été défini. Aujourd'hui, moi à mon niveau, alors peut être que mon père sait, on l'a pas encore bien formalisé, même pour moi, en fait quand on

parle, déjà pour moi en tant que successeur pour moi ça veut dire, un retrait physique, c'est-à-dire, ne plus l'avoir physiquement dans l'entreprise, deuxièmement ça veut dire la délégation d'un certain nombre de pouvoirs, le pouvoir de signature, les décisions, le pouvoir de représentation etc. et ensuite, pour moi ça veut dire aussi une autonomie pour la prise de décision enfin, parce qu'aujourd'hui le système dans lequel avec lequel on fonctionne c'est que je prends toutes les décisions pratiquement, mais elles sont faites en concertation étroite avec mon père c'est quelque part un moyen de me reconforter mais c'est aussi et ça je le dis au plus profond de moi, c'est quelque part un frein parce que je commence après deux ans, je commence à avoir l'impression à être dépendant, de son aval. Car chaque prise de décision. C'est-à-dire qu'on arrive à un moment où la prise de décision, je n'aurais pas la force de prendre la décision tant que je n'aurais pas son aval. Et c'est un problème, c'est pas évident à gérer, c'est un souci, bon je reviendrais sur les soucis de fonctionnement aujourd'hui, voilà, dans le pouvoir de la succession. Donc pour moi, ça veut dire ça la succession, alors ça on l'a pas formalisé ensemble, on n'a pas dit voilà, c'est toi qui va gérer les comptes, mais, pour moi c'est ce que ça représente.

CM : donc ça ne veut pas dire l'actionnariat ?

S : Bah écoutez je ne le dis même pas, donc ça ne vient pas naturellement, donc non. Aujourd'hui ce n'est pas quelques chose qui me travaille, qui me tracasse, pour le moment c'est pas encore rentré dans mes priorités. Alors bizarrement, ça l'est dans celle dans mon frère, ce qui a posé des problèmes, enfin c'est pas ce qui a posé des problèmes parce qu'il est jeune, et il vient de commencer, mais on a senti avec mon père des prémisses de ce comportement-là. Moi je ne le suis absolument pas, mon frère l'est. Bon, on ne va pas dire qu'il ne pense qu'à lui mais il l'est, c'est-à-dire que des choses dont on n'avait jamais parlé, jamais entendu sont apparues quand mon frère est arrivé avec nous, du type, le quart de cette entreprise m'appartient, je, enfin cette entreprise m'appartient, autant qu'à toi, enfin, l'appartenance de l'entreprise en terme d'actionnariat c'est quelque chose que moi je n'avais jamais pensé à ça en disant, ma part c'est tant, pour moi ma part c'était tout, mais dans le sens, c'est pas pour le vexer, mais parce que j'étais le seul, parce que j'étais le seul et même d'une manière historique dans l'entreprise, celui qui a été le plus préparé à ça et celui qui a été comme aîné porté vers ce projet là, donc ça ne sera pas sans poser certains problèmes et ça on essaye de l'anticiper d'en parler, on essaye de le prévoir, on a quelques idées, des pistes de réflexion parce qu'on a commencé à en parler quand mon frère a commencé à poser ces questions-là. Donc, pour moi ça ne s'agit pas d'actionnariat.

CM : Mais en fait vous répondez indirectement à la question vous dites que tout est à moi. C'est une propriété psychologique

S : c'est une propriété psychologique, mais pas dans le sens. Pour moi en fait c'est un peu, bon, dire que le naturel est déjà, a déjà parlé mais pour moi, tout est à nous, mais c'est moi qui gère, j'en suis le gérant et j'en serais le gérant et j'aurais tous les pouvoirs dans cette entreprise-là. Et pour moi, c'est clair. Maintenant, tout est à nous, bien sûr que je conçois et je pense et prépare dans ma tête au fait que, les richesses qui seront créées par cette entreprise-là elles seront, devront être redistribuées d'une certaine manière, alors non seulement à mes frères mais notre mère, parce que je pense qu'elle a encore sa place, qu'une partie de l'entreprise lui appartient encore, même si ça ne l'est pas dans les faits, donc c'est quelques chose à laquelle je ne suis pas arrivé, pas encore. Pour aujourd'hui je suis un pur salarié, et je travaille comme un pur salarié qui travaille à l'association.

CM : vos deux autres frères, ceux du milieu, ils font complètement autres choses ?

S : oui, professionnellement ils font complètement autre chose, maintenant, rien n'empêche qu'on collaborera, en tout cas, avec un, un sur les deux qui restent, bon il y en a un qui est psychologue, et ça voudrait dire qu'il viendra faire de la psychologie dans l'entreprise et qu'il va venir faire des séances de thérapie, parce qu'il nous prend pour des fous, mais l'autre il est aussi, enfin il est dans l'informatique, il a monté une start'up, il est à Londres, il a monté une start'up sur le net, mais c'est quelqu'un dont je suis très très proche et intérieurement ça ne me déplairait pas de collaborer avec lui. Voilà, alors, maintenant, je sais pas si on, je pense que vous avez un peu cerné l'état actuel, l'état des lieux des choses, où est ce qu'on est, comment ça se passe. Alors oui pour terminer, aujourd'hui et depuis septembre, mais en fait depuis qu'on a établi cette vision, enfin depuis qu'il a établi et que j'ai adhéré à cette vision de 2015, avec son retrait et bien il s'est passé quelque chose à laquelle on s'était pas attendu c'est que mon père est aujourd'hui depuis 6 mois, très absent de l'entreprise, pour des raisons, alors pas à cause de ces autres business, qui lui prennent énormément de temps mais aussi à cause de quelques soucis de santé encore hypothétiques, c'est quelqu'un qui psychose énormément, alors bon c'est pas facile à gérer mais il est tout le temps en train de passer des examens mais il a tout le temps rien mais il est persuadé qu'il a quelque chose. Une maladie imaginaire, ma mère en parlerait mieux que moi.

CM : mais là je pense qu'on est plus dans le domaine de votre frère.

S : c'est vrai, mais ce qui est important, c'est le fait qu'il est très absent dans l'entreprise, aujourd'hui il peut se passer, deux semaines entières sans que personne ne le voit. Sans que personnes dans l'entreprise ne le voit.

CM : et c'est nouveau et concomitant avec cette vision

S : est ce que c'est le fruit du hasard ou est ce que quelque part quand il l'a dit il a été soulagé au point où il s'est dit je vais commencer à me retirer, je ne sais pas mais en tout cas c'est arrivé en

même temps. Et donc il s'est retiré, non il s'est pas retiré mais bon, il est très absent, ce qui fait que depuis pratiquement 6 mois, je suis vraiment au front, je suis vraiment en tête de ligne, parce que concernant la gestion quotidienne de l'entreprise ; alors bien sur on communique encore, mais ça reste quand même une communication qui va être voilà, on va se voir de temps en temps pour faire le point, bon une journée par semaine, pour engueuler tout le monde, pour faire le ménage ou pour resserrer les boulons mais quoi qu'il en soit, il est beaucoup plus absent et moi je suis aujourd'hui, je trouve déjà que je suis très en avance, par rapport à notre programme par rapport à la succession. On est très en avance.

CM : ça veut dire, moins de contrôle de la part de votre père dans vos décisions. Vous êtes plus autonome.

S : un peu plus

CM : ou bien il vous valide toujours, tout ?

S : il valide quand même pas mal de chose, je communique par mails ou par téléphone ou on essaye de se voir hors du travail, mais on va pas mal communiquer, mais ça ne sera pas autant que quand il était dans l'entreprise. Donc j'ai, j'ai une responsabilité un peu plus étendue dans la gestion de l'entreprise.

CM : mais il sait aussi que vous avez adhéré à son projet.

S : oui oui bien sur, il sait que j'ai adhéré à son projet. Donc voilà depuis 6 mois on a un peu pris de l'avance dans le programme de la succession, alors maintenant moi, ceci dit maintenant nous notre, moi ma vision de la succession dans notre entreprise et par rapport à sa gestion alors bien sûr, comme tous les cas, c'est un cas particulier, aucun cas, enfin tous les cas ne se ressemblent pas et tous les cas ont leur difficultés, leurs opportunités, et etc., et je ne considère pas que le nôtre est plus complexe que les autres, ni moins, c'est un cas c'est tout, qui est gérable, sur lequel, mais sur lequel il faut travailler pour pouvoir effectivement s'affranchir de tous les prémisses de perturbations qui peuvent apparaître avec le frère avec la mère avec les problèmes financiers avec etc. donc il faut vraiment mettre en place tout ce qu'il faut et il y a un certain nombre de paramètres qu'il faut gérer pour bien travailler dans ce qu'on fait. Je considère que nous avons, comme je vous l'ai dit, la chance de considérer ces difficultés là, déjà, je pense que c'est pas mal déjà de les considérer, d'en avoir conscience et non pas de les taire et de faire comme si de rien n'était et de faire comme si tout était naturel, nous avons conscience des difficultés et traumatismes que ça peut poser en tout cas une partie, conscience, nous communiquons un peu sur cela, ça nous arrive, je sais pas une fois tous les deux mois, de bien s'engueuler en disant que de toutes façons, tu ne comprendras jamais et qu'on est pas fait pour etc, mais de manière générale, on en parle. Nous mettons en place un certain nombre d'actions

pour les gérer au mieux, alors, comme je vous l'ai dit, ça passe par des réunions familiales, purement familiales qui se passent en général à la maison pendant le dîner.

CM : et où il y a qui ?

S : moi mon frère et mon père, parce que les deux autres sont en France, et ma mère elle n'est pas là non plus. Ça passe par des communications très importantes entre ma mère et moi, avec laquelle je communique beaucoup, parce qu'elle me permet d'avoir deux visions, deux approches et qui sont typiquement différentes aussi, c'est des approches qui sont différentes, la communication avec mes deux autres frères à l'étranger est par contre faible, n'est pas assez développée, et j'ai toujours pour ambition de les tenir au courant, de les mettre à jour de ce qu'on fait de ce qui se passe, quel est notre boulot, qu'est ce qu'on fait au jour le jour, comment ça se passe avec les parents, comment ça se passe la relation, ce qui les intéresse énormément, ils posent des questions, et ils n'ont pas toujours toutes les réponses, mais en général, étant donné qu'ils sont loin, ils viennent passer du temps ici alors on les encourage à venir passer du temps plus en plus souvent parce que ça recrée des cohésions entre, de la famille qui sont importantes pour nous, et ils venaient pas aussi souvent qu'avant, là depuis 1 an, ils viennent vraiment souvent, quand ils viennent on a des échanges, on essaye de répondre à leurs questions, on essaye de leur apporter certaines informations et j'essaye tant que je peux de leur expliquer où est ce qu'on en est.

CM : ils savent pour ces objectifs qui ont été fixés ?

S : non c'est complètement pro, donc c'est pas du tout dans le cercle familial. Il y a que ma mère qui sait, en fait. Ma mère elle me parle. Et donc nous instaurons un certain nombre de petites choses qui nous, on va dire qui essayent de répondre à toutes ces questions, au niveau professionnel, je dirais que, beaucoup, sur le volet purement professionnel, bon c'est quelque chose, je ne sais pas si c'est une chose à laquelle j'ai été naturellement convaincu, ou j'ai été par la force des choses, mais au niveau professionnel, je suis quelqu'un qui est très en accord avec mon père, heureusement qu'il y a ça sinon ça aurait été le chaos total, mais on a l'habitude, un peu dangereux de dire ça, mais nous avons pour habitude, on a l'habitude d'entendre dire que nous sommes faits pareil que nous avons, que nous réfléchissons de la même manière, que nous avons le même caractère ce qui fait que finalement, professionnellement nous nous entendons très bien, nous sommes d'accord sur pratiquement tout, je dis c'est dangereux de dire toujours ça parce que au final ça peut dénoter d'un pincement ou d'un retrait par rapport à la décision du père, ou des avis du père, et finalement ça reste l'image du père qui a toujours raison, qui a les bonnes décisions etc., ça l'est un peu, mais il y a aussi une part volontaire, de moi-même, enfin qui m'appartient réellement dans ma personnalité qui est effectivement, qui lui ressemble

énormément et qui, ces principes à lui, et son fonctionnement à lui, donc professionnellement on est assez d'accord.

CM : ce qui fait que vous allez gérer un peu comme il a géré ?

S : oui, après oui, mais avec peut-être des techniques différentes, mais avec les mêmes valeurs, avec les mêmes idéaux, objectifs, avec la même vision de l'entreprise, donc nous adhérons vraiment au même projet, ça c'est quand même un point positif et que nous, mais dont on parle très régulièrement et sur lequel on fait le point assez régulièrement ça veut dire sur les grandes lignes, ça veut dire deux fois par an, en fait on s'est instauré une petite habitude ou deux fois par an on voyage ensemble tous les deux et on discute et on fait le point sur l'avancement de notre parcours, donc ça c'est aussi un point qu'on a mis en place, pour se faire.

S : alors quoi d'autre ? Concernant ce qu'on a mis en place pour la succession, les mécanismes de succession au sein de l'entreprise, aujourd'hui ma place dans l'entreprise est de plus en plus claire vis-à-vis des gens, ils comprennent de plus en plus ma position

CM : vous avez quel titre officiellement ? Je pourrais regarder votre carte de visite

S : et bien regardez là, non mais celle-là elle est ancienne, il faut voir la nouvelle

CM : ah il y en a pas.

S : il y en a pas parce que je suis effectivement, alors bon, pas pour des raisons, parce que je suis en fonction des gens que je rencontre je donne ma carte, j'ai différentes position dans l'entreprise, je suis commerciale, je suis le directeur technique, je suis autour du développement, je suis RH, je suis bon, je suis DGA, je suis etc., et il y en a pas parce que au fait, et j'avais défendu l'année dernière je me rappelle, et c'est quelque chose, on avait dit, tu vas faire ça, et on avait créé une fiche de postes pour ça, j'avais une fiche de postes quand je suis rentré dans l'entreprise j'étais responsable du développement et de l'innovation, j'avais commencé par ça et on avait défini un certain nombre d'activité et de tâches, normal comme toute entreprise, mais petit à petit, cette fiche a été chamboulée et elle a été, on a rajouté des choses, des choses, où je ne savais plus si j'étais le directeur technique ou DGA ou commercial ou RH, ou responsable logistique ou tout ce que vous voulez. C'est d'autant plus marrant que quand on rencontre des gens avec mon père, j'attends toujours qu'est ce qu'il va dire, je suis toujours curieux, et j'esquisse toujours un petit sourire quand il dit ce que je fais.

CM : et ça change ce qu'il dit.

S : alors ça change, je comprends parce que ça change aussi pour moi quand je parle aux gens parce que ça dépend qui on rencontre, mais c'est toujours marrant et des fois même il bégaye, il dit notre directeur technique, il y en a un qu'il n'a jamais dit c'est DGA, que j'ai imposé moi-même dans l'entreprise et celui-là je l'ai jamais entendu dire, mais des fois, directeur du

développement et des fois il dit directeur, jamais directeur commercial parce qu'il l'est parce que c'est lui qu'il l'est dans l'organigramme, mais voilà ça va être du développement technique, production. Et des fois quand c'est quelqu'un qui est dans les RH ou finances il dit mon fils. Alors ma position dans l'entreprise aujourd'hui, vis-à-vis de lui et même pour moi, je ne saurais pas la définir avec un terme ou poste précis, avec une fiche de fonction précise, maintenant dans l'organigramme ce qui est en train de se produire, parce qu'il me reste plus qu'un cap à dépasser c'est celui du DAF parce qu'il y a une DAF avec nous, donc un responsable administratif et financier, entre guillemets d'une manière très plate, mais effectivement il n'y a plus que nous deux. Voilà. Alors moi je ne m'occupe pas de tout ce qui est administratif et financier, par contre je suis directeur technique.

CM : c'est-à-dire que elle, elle reporte directement à votre père ou à vous ?

S : à lui directement, sans passer par moi, j'ai même très peu d'information à ce niveau-là. Je suis très mal informé, et bon de toutes façons je n'ai pas le temps de m'y occuper, je n'ai pas énormément de compétences en la matière je suis d'une formation ingénieur technique, donc je leur laisse ce volet pour le moment, j'y arriverais plus tard et l'objectif est que j'y arrive plus tard. Donc aujourd'hui je suis, alors vis-à-vis de mon père et du DAF c'est clair, on est 3 à diriger l'entreprise, avec mon père étant le directeur général, et moi m'occupant du technique, et le DAF de l'administratif et financier, ça c'est clair, c'est juste que après, bon ça dépend des casquettes que je prends. Maintenant vis-à-vis de l'entreprise, les choses sont aussi de plus en plus claires, moi je commence à même évincer le DAF où je commence à avoir le positionnement du patron, donc tout le monde me rend compte à moi, j'ai pratiquement évincé toute communication ou contact entre les employés et mon père, aujourd'hui tout passe par moi, même la communication elle passe par moi, donc beaucoup de gens ont été en relation directe avec mon père, maintenant ils le sont avec moi.

CM : ça s'est fait depuis qu'il est physiquement moins là ?

S : entre autres, oui, ça c'est accéléré avec ça. Donc vis-à-vis, pour les employés pour l'ensemble de l'entreprise, je suis le responsable et le directeur de l'entreprise, bien qu'ils savent que derrière, il y a une autorité qui reste toujours là, à laquelle ont fait toujours référence et finalement que j'utilise aussi en tant que bouclier pour certains cas où j'essaye de me protéger en disant et bien finalement, je vais en parler au patron, où j'en parlerais pour des réclamations ou il y a des difficultés, et puis ça me permet de prendre un peu de recul et de revenir avec des décisions, ne pas toujours faire les choses sous ma casquette, de ma propre responsabilité.

CM : oui.

S : mais c'est aussi un transfert d'autorité et de pouvoir, sur l'entreprise qui aujourd'hui est bien avancé puisqu'aujourd'hui j'ai certains pouvoirs sur l'entreprise de décision, une certaine autorité dans l'entreprise pour prendre des décisions, un certain nombre de décisions opérationnelles plus que stratégiques.

CM : d'accord.

S : c'est quelque chose que je pense aujourd'hui est plutôt bien amorcé, parce que je considère, on est jamais à l'abri de surprises ou de mauvaises surprises, même qu'il y a quand même une assez bonne communication, d'assez bons échanges entre moi-même et les employés de l'entreprise, que de par mon historique avec l'entreprise étant donné que je connais l'entreprise mieux que quiconque, même mieux que le plus ancien, il m'arrive de m'asseoir avec le plus ancien et de parler de projet que lui ne connaît parce que ça s'est fait dans les années 1990, donc je connais très très bien, du fait que je connaisse très très bien l'entreprise, du fait que j'y ai été introduit très tôt, dans mon enfance, le fait que aussi, je pense alors on le fait jamais assez bien mais je fait un travail de proximité, avec l'entreprise qui consiste à être, c'est des petites choses, toujours là le premier, partir toujours le dernier, être toujours dans les ateliers, connaître tout le monde, être plus près des gens, être, bon. On ne le fait jamais parfaitement mais c'est quelque chose, sur lequel, il est très important pour moi, et qui me permet de garder un point de contact très important avec l'entreprise et de ne pas être juste le gestionnaire qui est là et qui, et en fait pour moi la stratégie, ce qui a toujours été le cas, étant donné que j'ai un, alors ça c'est un point important, depuis que je suis arrivé, étant donné que j'ai un retard, et je dirais même un complexe technique par rapport aux gens qui sont là, je ne les dépasserais jamais techniquement, par rapport à mon père qui a toujours été la garantie technique ou intellectuelle, qui ingénieur aussi, et qu'il faut dire, jouit d'une notoriété, que ça soit dans notre entreprise ou même dans le domaine assez important, donc il fait référence, moi j'ai un retard à ce niveau là, bon je l'assume, bon c'est normal, j'ai pas son expérience, je n'ai pas, donc étant donné que je n'arriverais jamais à prouver aux gens que j'ai le mérite d'exister ou d'être là, parce que techniquement je suis compétent, je passe par d'autres moyens, et ça passe par la force de travail, montrer aux gens que par exemple je travaille plus que les autres, ou que je suis là toujours, que je m'acharne avec eux, que je suis là pour les aider, que je suis là dans une relation de proximité ou finalement, je pars dans la communication, je parle aux gens en disant nous, enfin, en disant, je ne sais pas on va se faire taper sur les doigts, et non pas en disant je, bien que des fois c'est mon rôle que je fais, mais en essayant de créer une synergie dans le sens où, avec eux j'essaye de me mettre plus avec eux qu'en tant qu'externe autoritaire, ayant un pouvoir qui a été délégué, ayant le droit de vie ou de

mort sur n'importe qui, entre guillemets, donc c'est des moyens, mais surtout par la force du travail.

CM : donc ça c'est quand même un changement de management ?

S : c'est ça, un changement de management, ça fonctionnait pas comme ça, ça fonctionnait pas comme ça parce que lui il avait une autorité technique, il avait une autorité.

CM : c'est sa boîte ?

S : oui bien sur c'est sa boîte, mais c'est-à-dire qu'on le respectait pour son, bien sur pour le fait que ça soit sa boîte...

CM : son expertise ?

S : son expertise, et il l'est encore aujourd'hui très respecté pour son expertise. Ce que je sais que je ne suis pas moi, je le dis, ce n'est pas le cas, je ne pourrais pas l'être avant un certain nombre d'années donc je suis obligé de passer par un certain nombre de moyens. Quoi d'autres ? par rapport à l'expertise et par rapport au management, alors aujourd'hui en ce qui concerne le management, aujourd'hui effectivement nous sommes dans une phase où effectivement nous sommes en train de faire une transition, et aussi où je suis en train de mettre en place après deux années on va dire d'observation entre guillemets, cet apprentissage il a fallu que j'apprenne les métiers, il a fallu que j'apprenne les technique il fallait que j'apprenne l'entreprise, de la famille, que j'apprenne le marché marocain, parce que bon, je suis quand même un jeune diplômé, je ne connaissais pas le marché marocain, il a fallu que j'apprenne les mécanismes des marchés marocains, avec ses, il a fallu que j'apprenne les mécanismes de communication avec les marocains, parce que je connaissais dans la vie normale mais pas dans le milieu professionnel, les relations entre les différents acteurs, après 2 années d'observation et d'apprentissage, aujourd'hui moi-même je suis rentré dans une phase où il s'agit de m'approprier l'entreprise et de la façonner à ma façon, de la façonner à mon image et aujourd'hui c'est mon objectif dans les 2 années à venir et dans la vision 2015, c'est que d'ici 2015 je puisse avoir un outil de travail, une entreprise, qui commence à avoir, qui commence à être imprégnée de ma personnalité et de mon, de ma vision des choses. Dans le management. Alors ça passe par les personnes, parce que les personnes finalement que je n'ai pas choisies, je ne les ai pas formées, je ne les ai pas, c'est des gens qui ont toujours eu l'habitude de travailler avec mon père, donc pour eux c'est nouveau de travailler avec moi, il y a aussi les techniques de management et d'organisation qui ne sont pas les miens, alors je vous ai parlé de la réorganisation mais ça aussi c'est quelque chose qui amènera mon organisation à moi et j'essaye d'y amener ma touche à moi et ma propre personnalité et ça va être possible par la formation d'une nouvelle équipe, parce que aujourd'hui en général en fin

de cycle, je considère qu'on est enfin de cycle au niveau des équipes, au niveau surtout du management.

CM : vous êtes aussi en niveau de succession au niveau du management

S : oui l'équipe est jeune, c'est un peu contradictoire, l'équipe est jeune mais elle est en fin de cycle dans l'entreprise, c'est des gens qui sont là depuis 7, 8, 9 ans, et on commence à voir les gens partir. Peut être aussi parce que la succession est en train de se faire, et que c'est des choses qui ne leur conviennent pas, alors j'ai jamais eu de retour clairement dit, explicite, de ce fait là mais je considère que ça aura son influence et des gens ne se sentiront pas à l'aise et je le considère comme étant une base, une donnée du problème et de toutes les manières je ne compte pas sur eux pour la suite entre guillemets. Donc je cherche à former ma propre équipe qui ait les mêmes valeurs que moi, que je formerais moi-même et que je managerais avec mes techniques de management et c'est ce que je suis en train de faire, petit à petit avec quelques personnes que j'ai commencé à tester qui sont de ma génération, qui sont avec mon état d'esprit, avec ma philosophie, aujourd'hui il y a des petits postes, et petit à petit il y a de plus en plus des postes importants dans l'entreprise, pour avoir entre guillemets des pions à moi. Qui m'appartiennent à moi, que j'ai recruté moi-même, que j'ai fait adhérer à mon projet, et parce que, et qui n'étaient pas là avec l'ancien projet, ils sont là avec la nouvelle base, ils sont neufs. Et qui apportent du sang neuf dans l'entreprise etc. parce qu'il y a aussi les anciennes méthodes, les vieilles habitudes, et ça moi j'y peux rien, c'est très difficile de les changer, et c'est un handicap, ça peut constituer un handicap pour moi, pour la suite, donc je sais que ça passera aussi par un renouvellement des équipes et ça passera par la mise en place de mon équipe à moi, de ma stratégie, de ma vision de management etc. Donc, ça c'est quelque chose que voilà j'essaye d'incruster petit à petit, voilà, je fais mon coup d'état interne petit à petit.

CM : oui mais un coup d'état, validé, c'est-à-dire que

S : non validé par, bien sur

CM : c'est un coup d'état commun

S : voilà c'est ça. Dans l'esprit de mettre en place mon organisation. Ça aussi ça prendra, je l'ai commencé il n'y a pas si longtemps parce que, enfin il y a peut-être un an, la première personne que j'ai vraiment choisi moi-même, que j'ai, et d'ailleurs que j'ai choisi pas contre le gré de mon père, mais que j'ai dû convaincre mon père pour le prendre, pour prendre cette personne-là qui est aujourd'hui responsable du management de la qualité qui est un poste très important dans une entreprise industrielle et qui est aujourd'hui, c'est pas très classe de parler comme ça, mais c'est mon élément à moi, que j'ai introduit et qui m'est acquis, que j'ai introduit, qui me rend compte à moi, qui est directement attaché à moi, qui n'a pratiquement jamais connu mon père, qui a

pratiquement jamais eu de relations avec mon père, donc, et ça a commencé par ça, donc aujourd'hui j'en ai 2, 3 en train d'infiltrer le bureau d'étude, et puis la production etc. là maintenant ça va être la production dans un mois, parce que je suis en train de recruter quelqu'un dans la production, petit à petit je place mes pions dans les différents services pour avoir mon équipe qui va se faire, c'est aussi important, important d'avoir ses gens à soit dans une organisation et de ne pas juste subir. Voilà un peu, voilà, il faut dire que là je suis un peu perdu.

CM : je vais revenir un peu en arrière, si je reviens par rapport, il est 10H, vous m'aviez donné jusqu'à 10h.

CM : j'ai rendez-vous à 11h à Bouskoura, donc je peux.

S : disons 10 min ?

CM: oui très bien.

S : si je reviens, vous m'avez dit tout à l'heure que vos parents étaient super bien informés, par rapport à la succession et au enjeux etc. est ce que vous savez comment et pourquoi vous dites ça ?

S : pas super bien informés, j'ai dit qu'ils le sont peut-être plus que, une bonne information, voilà, je pense que j'ai des amis qui sont dans le cercle familial et qui vivent la succession également et on en parle, et tout ce qu'ils me disent de leur expérience, de leur propre aveux, leur parents ne sont absolument pas sensible à ce type de question, c'est vraiment de manière empirique à l'ancienne. Moi je considère avoir un peu la chance parce que je considère qu'ils ont une bonne information mais ils l'ont eu, ils l'ont acquis par, ils se sont renseignés, alors ma mère a travaillé dessus, elle a fait un master dessus, donc elle a un petit, elle a fait des travaux dessus, donc elle sur le coup c'est plus académique, la pour le coup bon c'est avec des principes académiques etc. mon père il y est arrivé en bouquinant en allant chercher des informations, mais c'est aussi quelqu'un qui est très porté vers les sciences sociales et de la communication. Alors, bon il est maître praticien en PNL, il l'a fait dans très longtemps, il est adepte des courants intellectuels etc. C'est pour ça qu'il veut écrire des livres maintenant. Mais ça du coup, le milieu

CM : c'est un contexte, enfin vous l'avez dit à un moment donné, c'est assez, inhabituel quel que soit le contexte, donc, c'est pour ça que ça m'a intéressé, un contexte quand même un petit peu, enfin d'intérêt, de centres d'intérêt qui est quand même assez particulier.

S : ma mère aussi est praticien PNL, enfin ils ont fait ça ensemble pendant plusieurs années enfin des années 1990 au Maroc, et bon voilà, mon père est très porté vers, maintenant il fait sophrologie, des choses comme ça, très versé sur la communication, vers les techniques de management etc. de la communication etc. donc je pense que c'est quand même un environnement favorable, plutôt favorable, je m'estime heureux, malgré toute les difficultés je

m'estime heureux d'avoir un environnement qui soit de la sorte, c'est ce qui est aussi expliqué, me jeter des fleurs, mais c'est ce qui explique aussi peut être le fait que j'y ai été préparé quelque part, ce que, ce que je vous ai dit, mes amis, ils ne savent même pas qu'il y a des techniques, qu'il y a, que c'est quelque chose qui se travaille, que il y a des théories, qu'il y a des gens qui ont travaillé sur ça, qu'il y a des théories, ce n'est pas quelques chose comme ça qui se fait intuitivement. On dit toujours que le premier pas c'est de savoir que ça existe après bon il faut le mettre en place, donc il y a un début, de savoir que ça existe et de savoir que

CM : en soi c'est effectivement ça positionne votre histoire, professionnelle et familiale dans un contexte d'exception. Ce n'est pas qualitatif ce que je veux dire mais dans un contexte d'exception. Parce qu'effectivement ce n'est pas la norme.

S : je le consens, mais ce qui n'empêche pas de poser toutes les difficultés classiques de l'entreprise familiale, etc. Z3ma, ça c'est les bases on va dire, tous les symptômes de la succession sont là.

CM: du coup, suite à première session de séminaire, vous avez échangé avec votre mère j'imagine, avec votre père aussi ?

S : oui avec mon père aussi.

CM : d'accord, sur le contenu ?

S : sur le contenu, sur, je lui ai expliqué ce qu'on avait fait, on en a discuté, d'où d'ailleurs, il m'a dit qu'effectivement, l'idée de faire un conseil de famille c'est-à-dire, un conseil de famille ça fait un peu, mais l'idée d'aborder les relations familiales dans un cadre un plus formalisé c'est-à-dire autour d'un, où le sujet de la réunion va être discuter des relations etc., de le mettre en place etc., et la plus part du temps, étant donné que c'est des choses, c'est des réunions qui ne sont pas forcément très agréable, c'est pas les moments les plus sympathiques, non c'est pas le moment fun de la semaine, c'est même lui qui les provoque et c'est même lui qui les impose, ça vient même de lui, parce que c'est vrai que des fois, moi je passe toute la journée à régler les problèmes j'ai pas envie d'aller avec mon père et mon frère le soir au dîner, et des fois lui nous l'impose, et c'est, on va le faire le soir-là, et venez pour qu'on le fasse, et il va aborder des sujets, poser des problèmes et bien voilà, le problème. Donc sa volonté elle est là et il le fait. Il joue son rôle de, et bien je pense qu'il joue une partie de son rôle, je ne suis pas le seul à me battre pour mettre le cadre de la succession, venez on en parle, non il le fait aussi alors. C'est plutôt une bonne chose. C'est intéressant c'est une thérapie, je suis en train de faire le tour de tout ce que, c'est vrai, je n'ai pas l'occasion de le faire tous les jours

CM : et bien je pense que j'ai fait à peu près le tour.

S : de toute façon n'hésitez pas à me recontacter par mail.

CM : c'est super gentil.

S : moi je prendrais le temps de vous répondre, ou des données un peu plus, sur l'entreprise ou des choses comme ça, savoir le secteur, la taille, le chiffre d'affaire, bon des choses comme ça.

CM : donnez-moi le chiffre d'affaire.

S : aujourd'hui 40 millions de DH. Alors on compte en faire 70 en 2015. Mais bon ça va être dur, ça c'est les chiffres de l'année dernière, dans la boucle MENA c'est difficile.

CM : le contexte est un peu compliqué.

S : non en fait ce n'est pas le chiffre de l'année dernière c'est le chiffre de l'année ou je suis rentré, l'objectif était de faire 50 million en 2013, et 70 en 2015 parce que l'évolution de l'entreprise a tellement, l'évolution de l'entreprise a été très très importante, les 10 dernières années, à part la grosse chute en 2008, en fait une énorme chute en 2008, mais on a toujours fait 20% de... facilement.

CM: et vos clients c'est quel type d'entreprises ?

S : c'est très large, ça va de l'industrie de l'aéronautique, donc les grand donneurs d'ordre au Maroc ou à l'étranger, en fait il y a beaucoup d'activités, ça va vous paraître un peu vraiment, les administrations publiques, on travaille beaucoup avec l'état, les fonds d'investissement, fonds d'investissement au Maroc ou marocain, bon voilà. Après, il y a, ça c'est les gros clients. Maintenant on s'attaque aussi à l'automobile, on essaye de regagner le secteur ferroviaire aussi, donc ça va être dans les grands groupes industriels Bombardier, Air France,... etc., l'administration et puis les fonds d'investissement, la CDG, Allianz des choses comme ça.

CM : D'accord. Ok, bon je pense que pour aujourd'hui j'ai à peu près fait le tour. Et bien vous aussi si vous avez quoique ce soit n'hésitez pas, là ou ailleurs, internet fonctionne assez bien, donc voilà.