

La succession dans l'entreprise familiale marocaine

Une approche par les ressources

Résumé

L'objectif de cet article est de déterminer et de caractériser les facteurs dont dépend la succession dans l'entreprise familiale marocaine. En adoptant une approche basée sur les ressources, on va montrer que cette succession dépend de deux facteurs essentiels. D'une part, la mobilisation des ressources managériales et culturelles spécifiques à ces entreprises et, d'autre part, l'aboutissement du processus de transmission de la direction et du patrimoine du prédécesseur au successeur.

Mots-clés

Entreprise familiale, processus de succession, ressources, connaissances, patrimoine.

Abstract

The aim of this article consists in understanding the factors of which depends the succession in the Moroccan family business. Using the resource based view of the firm, we show that the succession depends on two fundamental factors: in one hand, the mobilization of the managerial and cultural resources specific to this kind of firms; in the other hand, the issue of the transmission process of the management and the patrimony from the predecessor to the successor.

Keywords

Family business, succession process, resources, knowledge, patrimony.

Adil El Houmaidi

(houmaidiadil@yahoo.fr)
Laboratoire Economie
des Institutions et
Développement (LEID),
Université
Mohammed V-Agdal

Introduction

La globalisation des marchés et la politique d'ouverture adoptée par le Maroc, et traduite par la signature de plusieurs protocoles de libre-échange notamment avec l'Union européenne et les Etats-Unis d'Amérique, obligent désormais les entreprises marocaines à s'adapter à de nouvelles exigences en termes de compétitivité et de flexibilité. L'entreprise familiale, qui représente une forme d'organisation ancienne et très répandue, n'échappe pas à cette réalité. Selon le rapport de la Banque mondiale de 1994 concernant le secteur privé au Maroc, « la plupart des sociétés marocaines sont des petites entreprises familiales qui obtiennent la quasi-totalité de leurs fonds par le biais d'arrangement personnel avec des membres de leurs familles ou associés ». Ces entreprises sont dotées d'importants atouts dont une flexibilité due à la facilité des communications internes, une rapidité de la prise de décision, une plus grande productivité au travail des membres de la famille du fait de leur forte motivation, etc. (Saadi, 2005).

Toutefois, lors du passage d'une génération à l'autre, l'entreprise familiale se trouve particulièrement fragilisée. Elle est non seulement exposée aux menaces qui guettent tout type d'entreprise, mais elle doit encore affronter des dangers propres à sa nature familiale. D'après une étude américaine (Catry et Buff, 1996), seulement 30 % des entreprises familiales dans le monde survivent à leur transfert à la seconde génération, et moins de 15 % survivent à un tel transfert à la troisième génération. Considérant en outre le nombre d'années nécessaires pour la préparation de ce passage dans de bonnes conditions (Hugron et Boiteux, 1998), cela nous donne une idée de l'importance de la succession et des problèmes qu'elle peut susciter.

De ce fait, plusieurs études américaines et européennes se sont intéressées à la succession dans les entreprises familiales. Cependant, ce sujet demeure encore peu étudié dans les pays en voie de développement et plus particulièrement en Afrique où cette forme est de loin la plus répandue (Tchankam, 2000). Quant au Maroc, l'impulsion pour l'entreprise privée a été donnée depuis l'indépendance. Environ un demi-siècle plus tard, les propriétaires dirigeants arrivent aujourd'hui à l'âge de la retraite. Comment se présente alors leur départ ? Quelles sont les phases de celui-ci et les conditions qui l'affectent ?

Malgré leur centralité pour l'avenir du tissu économique marocain, ces questions attendent encore un éclairage académique. A partir de ce constat, on consacrera cet article à la détermination et à la caractérisation des facteurs dont dépend la succession dans l'entreprise familiale marocaine en nous intéressant aux deux questions suivantes : quelles sont les caractéristiques idiosyncrasiques de l'entreprise familiale qui représentent des facteurs de succès ou d'échec pour la relève ? Comment se déroule le processus de succession dans les entreprises familiales marocaines ?

Pour répondre à ces questions, on a choisi d'utiliser l'approche basée sur les ressources (RBV) puisque, de façon générale, l'aspect bénéfique de la nature familiale semble l'emporter sur les problèmes éventuels dans les recherches sur les firmes familiales. La question de la spécificité des entreprises familiales permet ainsi d'étudier en quoi la nature familiale agit sur le processus de la succession.

Le transfert de l'entreprise familiale au Maroc ne se fait souvent qu'après le décès du prédécesseur. Or, pour transmettre son entreprise avant son décès, le propriétaire dirigeant doit recourir à des procédures de cession ou de donation. Sinon, le patrimoine est réparti entre les héritiers après sa mort suivant la législation de la succession. De plus, le problème de la transmission patrimoniale de l'entreprise familiale réside dans le choix de la forme juridique de l'entreprise. Cette dernière doit autoriser le partage et les arrangements entre successeurs tout en garantissant la souplesse dans la gestion et la continuité de l'activité.

1. La succession de l'entreprise familiale : l'approche théorique

La recherche sur le thème de l'entreprise familiale s'est développée depuis le début des années quatre-vingt. Cependant, comme le fait remarquer Wortman (1994), il n'y a pas de paradigme unifié pour la recherche sur ce thème malgré la variété des concepts développés. Ce fait est renforcé par la diversité des disciplines qui concernent l'entreprise familiale. Plusieurs théories de l'économie des organisations permettent de décrire les caractéristiques uniques des entreprises familiales. Parfois, c'est la théorie de l'agence qui est utilisée pour montrer les conséquences de la concentration de la propriété et du management dans les mains d'une même famille (Daily et Dollinger, 1992). D'autres fois, c'est la théorie des coûts de transaction qui est mobilisée pour montrer les avantages de la firme familiale : plus de confiance, meilleure communication, coûts moindres de monitoring et de contrôle, prise de décision consolidée (*ibid*, 1992). Le problème de telles théories est le manque de clarté et de rigueur quand elles sont appliquées à l'entreprise familiale. Cette insuffisance réside dans la difficulté de définition et d'application à toutes les entreprises familiales.

L'approche basée sur les ressources (*Resource Based View*) semble mieux appropriée à la recherche sur le thème de l'entreprise familiale en général, et la problématique de la succession spécialement. La *RBV* permet de synthétiser toutes les études qui ont été réalisées sur les caractères spécifiques de l'entreprise familiale. De plus, la *RBV* permet d'expliquer des phénomènes difficiles à percevoir comme la prise de décision informelle, la relation entre les propriétaires de la même famille, la relation entre le prédécesseur et le/les successeurs.

Dans cette perspective, l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise familiale peuvent être considérées comme des avantages compétitifs, d'une part, par rapport aux entreprises non familiales, d'autre

(1) Le terme "familialité" au sens de ce qui a tendance à exalter le rôle de la famille est notre propre traduction du terme "familiness" utilisé par Habbershon et Williams.

part, par rapport aux autres entreprises familiales. Habbershon et Williams (1999) appellent ces ressources « familialités » (1) d'une entreprise donnée : « familialité est définie comme l'unique association de ressources qu'une entreprise peut avoir grâce au système d'interaction entre la famille et l'entreprise ».

1.1. L'entreprise familiale marocaine : essai de définition

L'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques particulières, ni à travers des tailles spécifiques. Par contre, l'interaction entre les valeurs de la famille et celles de l'entreprise constitue la principale caractéristique de ce type d'entreprise. Wortman (1994) affirme qu'il n'existe pas de consensus sur la définition d'une entreprise familiale et ce pour plusieurs raisons. D'une part, pour pouvoir définir l'entreprise familiale, il faut d'abord arriver à cerner les différents critères qui peuvent la distinguer, ensuite à choisir parmi ces critères ceux qui peuvent la spécifier sachant que ces critères changent avec l'évolution temporelle, structurelle et organisationnelle de celle-ci et, enfin, à s'assurer que les critères sélectionnés suffisent pour limiter le champ de définitions de l'entreprise familiale. D'autre part, le chercheur fait face à plusieurs autres difficultés lorsqu'il essaie de délimiter le champ de définition de l'entreprise familiale, pour la simple raison que les valeurs familiales diffèrent d'une entreprise à une autre. Parmi les critères utilisés on cite : la forme juridique, la taille de l'entreprise, le nombre de générations, l'interaction entreprise famille, le nombre de familles et le contrôle du capital.

Les critères de propriété et de contrôle sont souvent utilisés par les propriétaires dirigeants marocains pour conférer le caractère familial aux entreprises (El Houmaïdi, 2006). Dans le cadre de cet article, la définition adoptée par Handler (1989) (2) est plus appropriée pour l'étude de la problématique de la succession au Maroc, puisqu'elle considère la transmission comme une contrainte à l'existence de l'entreprise familiale. Cette perception de l'entreprise familiale par le critère de succession a plusieurs avantages puisque l'espérance d'héritage dans cette entreprise incorpore confiance, altruisme et paternalisme comme facteurs de performance par rapport à d'autres entreprises non familiales. Cependant, on ne va pas prendre en considération la présence des membres de la famille parmi les employés sauf en ce qui concerne les postes de management. « Le caractère familial de l'entreprise marocaine (...) ; est une hypothèse qui mérite d'être réinterrogée et reformulée (...) (il y a) une séparation entre forme de propriété et mode de gestion des ressources humaines, la configuration de type familial du capital ne se traduisant pas forcément par le recours à un personnel familial. » (El Aoufi, 2000, p. 43)

Finalement, on peut définir l'entreprise familiale marocaine comme une entreprise :

- qui est possédée et contrôlée par une famille ;
- dont le management est influencé par l'interaction famille-entreprise ;

(2) Handler (1989, p. 258) définit l'entreprise familiale comme « une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration ».

- et dont le chef a l'intention de transmettre la propriété et le management à l'intérieur de la famille.

1.2. Les ressources de l'entreprise familiale

Pour réussir sa transmission, l'entreprise familiale doit disposer de ressources non seulement tangibles, objectives, mais aussi et surtout intangibles, propres, qui lui confèrent un avantage compétitif. D'une manière générale, de nombreuses ressources critiques lors du processus de succession ont été identifiées dans le cadre de l'approche par les ressources. Mais il n'y a pas lieu de faire une présentation exhaustive de ces ressources spécifiques, et leur identification sera limitée à quelques caractéristiques déterminantes souvent évoquées comme étant à l'origine de la décision de succession et de son succès.

L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille, deux univers qui comportent chacun des besoins, des objectifs et des croyances qui leurs sont propres. Il faut même ajouter que les règles de la famille celles de l'entreprise sont non seulement différentes mais parfois contradictoires entre elles. D'une part, la famille, qui fonctionne suivant une logique d'émotivité, est régie par des normes d'égalité, d'intégration et de sollicitude. D'autre part, l'entreprise, qui fonctionne selon une logique de rationalité, applique des critères de mérite, de sélection et d'analyse objective.

A. Les ressources culturelles

La culture de l'entreprise familiale est particulière pour deux raisons : d'une part, elle est largement influencée par les valeurs instaurées par le fondateur, d'autre part, elle évolue d'une génération à l'autre. La culture de l'entreprise familiale s'appuie sur les convictions du fondateur et de la famille. Boltanski et Chiapello (1999, p. 54) soulignent que « la figure du bourgeois et la morale bourgeoise apportent les éléments de sécurité dans une combinaison originale associant à des dispositions économiques novatrices [...] des dispositions domestiques traditionnelles : l'importance attachée à la famille, à la lignée, au patrimoine [...], le caractère familial ou patriarcal des relations entretenues avec les employés [...], le rôle accordé à la charité pour soulager la souffrance des pauvres ». Cette culture se fonde sur une passion pour le travail, une gestion avec prudence, une discrétion et une réserve ainsi qu'un sens de la responsabilité sociale.

Le travail est une passion commune pour tous les membres de l'entreprise familiale. En effet, l'entreprise familiale est bâtie sur des valeurs morales et éthiques qui exaltent les vertus du travail, de l'initiative et de la créativité. Les liens étroits qui unissent les membres de la famille et l'entreprise favorisent l'apprentissage des nouvelles générations non seulement en ce qui concerne le métier des prédécesseurs, mais aussi l'histoire de l'entreprise, les valeurs de la famille et la fierté de leur nom qui devient parfois un argument publicitaire.

La relation à l'argent dans l'entreprise familiale balance entre prudence et austérité. Les successeurs d'une entreprise familiale apprennent que la propriété du capital donne plus de devoir et de responsabilité que de prospérité et de liberté. Ils apprennent à pratiquer une gestion prudente puisque la détention de la propriété par les membres de la famille produit une difficulté de financement. Cependant, l'étroitesse de la relation entre la famille et l'entreprise constitue une source de confusion entre le patrimoine foncier et immobilier (patrimoine de jouissance) et l'entreprise (patrimoine de rendement). Cela se traduit par l'utilisation des ressources de l'entreprise pour financer les propriétés de la famille et vice versa.

La discrétion est une devise dans la firme familiale. Cette discrétion s'explique par l'influence de la famille et permet d'entretenir un « mystère » autour de l'entreprise familiale qui peut être une ressource stratégique de compétitivité. Aussi, la discrétion permet à l'entreprise familiale d'obtenir le respect de ses clients avec lesquels elle entretient des relations privilégiées. Cependant, cette discrétion semble diminuer avec l'arrivée de nouvelles générations qui développent des politiques de communication permettant l'échange avec l'extérieur tout en respectant ses valeurs et sa volonté de maintenir une certaine discrétion.

Par ailleurs, la responsabilité sociale de l'entreprise familiale est un engagement à travers les générations. Litz et Stewart (2000, p. 145) soulignent que « les firmes familiales ont un potentiel pour une contribution considérable à la pratique de la "philanthropie commune". La présence de la famille apporte un motif pour l'implication sociale et pour des services distincts dans la motivation philanthropique explorée jusqu'à maintenant. » En effet, les entreprises familiales prennent des responsabilités dans les régions où elles sont implantées et soutiennent des associations caritatives, des clubs sportifs, des manifestations culturelles, etc. Cet engagement est considéré comme un « contre-don » au travail fourni par la communauté locale qui apprécie le sens du devoir et de la tradition.

En somme, les entreprises familiales perdurent grâce à la culture et aux valeurs qui les inspirent. Cependant, le défi est de pouvoir conserver et transmettre ces valeurs aux générations suivantes. Par conséquent, et à cause des mutations de l'environnement de l'entreprise, la culture de l'entreprise familiale connaît des changements à travers la succession entre les générations.

B. Les ressources managériales

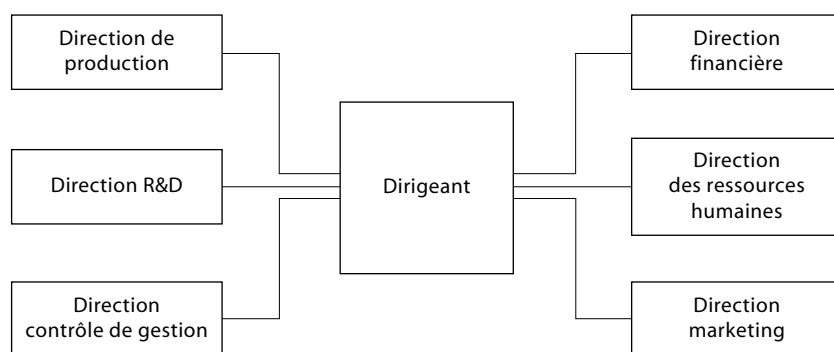
La structure organisationnelle des entreprises familiales est le reflet des valeurs du dirigeant, des relations interpersonnelles qu'il entretient et de son style de management. Comme l'affirme Fekkak (1994, p. 145), « le mode d'organisation de l'entreprise orientale trouve son origine dans l'institution familiale musulmane. Comme tout mode d'organisation correspond relativement à un mode de production familial, l'ordre de l'entreprise maghrébine. Le leader est à la fois chef de famille et chef de l'entreprise

familiale ». De plus, la structure varie d'une entreprise à une autre selon la personnalité du dirigeant, la culture de l'entreprise et le nombre des générations qui ont succédé.

La gestion des entreprises familiales revêt donc un caractère spécifique du fait qu'elle est à l'intersection des deux sous-systèmes : l'entreprise et la famille. De ce fait, le chef de l'entreprise familiale se voit prendre des décisions qui balancent entre ses émotions et sa raison. En effet, l'organisation interne de l'entreprise familiale semble dominée par le pragmatisme plutôt que le formalisme. Le chef de l'entreprise est au centre d'une structure en « araignée », la communication est informelle, et la répartition des tâches est indéterminée.

Figure 1

La structure dominante de l'entreprise familiale



Source : d'après Kenyon-Rouvinez et Ward (2004).

La structure en « araignée » met en relation directe et exclusive l'ensemble des travailleurs avec le chef de l'entreprise. De ce fait, le propriétaire dirigeant entretient des relations directes avec tous les membres de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, et les relations affectives et personnelles l'emportent souvent et rapidement sur les relations formelles. Dans ce contexte, le patron prend rapidement l'image et le rôle d'un père dans une organisation qui est assimilée à une grande famille unie où l'autorité du père est incontestée. Par conséquent, les travailleurs doivent avoir envers le patron une attitude respectueuse qui varie de l'admiration à la crainte (El Houmaïdi, 2006).

De plus, la firme familiale bénéficie d'une flexibilité manifeste et d'une souplesse importante. En effet, les « vertus » de l'autonomie de gestion des entreprises familiales sont multiples à savoir : une décision proche des faits, simplicité du réseau d'information et de communication interne, connaissance concrète des opportunités, audace stratégique, etc. Ainsi, la structure organisationnelle centralisée permet une souplesse et une rapidité dans la prise de décision, ce qui fait que l'adaptation aux changements de l'environnement est plus rapide et la succession plus favorisée. Or, une direction forte et engagée est nécessaire, surtout aux premières étapes du

processus de transmission, afin de motiver l'organisation et de l'aider à surmonter les difficultés rencontrées.

La communication dans l'entreprise familiale constitue une « familiarité » essentielle. Comme la hiérarchie est informelle, la communication orale est privilégiée, et les membres de l'entreprise font circuler l'information « de bouche à oreille ». La facilité de communication est l'une des qualités de la présence des membres de la famille dans le lieu du travail en utilisant ce que Tagiuri et Davis (1996, p. 204) appellent le « langage privé des membres de la famille ». Après plusieurs années d'expériences partagées entre les membres de la famille, des mots, phrases, expressions et mouvements spéciaux se développent, constituant un langage privé. Ce « langage familial » permet aux membres de la famille de communiquer d'une manière plus efficiente, d'échanger plus d'informations avec plus d'intimité et de prendre des décisions plus rapides et plus précises. De plus, une étude récente a montré que la rapidité de la circulation de l'information et la facilité de communication et d'expression expliquent la capacité d'innovation des entreprises familiales (Craig et Moores, 2006).

Or, même si la rapidité de prise de décision et le « langage familial » contribuent fortement à la réussite de la succession, dans plusieurs entreprises, la communication sur de tels sujets se caractérise par une certaine sensibilité, et parfois même elle est défendue.

Par ailleurs, pour atteindre son objectif de pérennité, l'entreprise familiale évolue dans un univers « étanche » qui ne permet pas une intervention étrangère. L'entreprise familiale est souvent favorable à un autofinancement de ses activités par la rétention de profits et la constitution de réserve. Les propriétaires dirigeants refusent intégralement l'idée de la participation d'un étranger dans le capital de l'entreprise. Cette réticence à avoir de nouveaux associés provient de la crainte des membres de la famille de perdre la place privilégiée dont ils bénéficient. Il y a donc un arbitrage entre le risque de « défaillance financière » lié à un niveau d'endettement élevé et la crainte de perdre le contrôle.

Ainsi, en cas de besoin de financement, les chefs des entreprises recourent d'abord à leur propre réserve, puis aux personnes proches (*love money*), et ce n'est qu'en dernier lieu qu'ils évoquent la possibilité d'endettement auprès de banques car ils bénéficient d'une bonne réputation. Parlant de cette « solidarité familiale et sociale », Mohamed Berrada (1968) signale que « la solidarité familiale peut constituer, par exemple, un facteur efficace pour inciter d'autres individus à investir. Si un membre de la famille est favorable aux innovations, il est plus facile de convaincre les autres membres si la solidarité familiale est forte. [...]. Plusieurs affaires industrielles ont ainsi un caractère familial ou social (amis appartenant au même groupe de relations) ».

Cette politique de conservation de l'indépendance financière peut constituer un frein important à la croissance, car l'autofinancement peut être insuffisant. A cet égard, Max Weber (1947) signale que « le problème majeur

de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme. Partout où il s'épanouit, partout où il est capable d'agir de lui-même, il crée son propre capital et ses réserves monétaires ». Or, concernant la transmission, le « protectionnisme » de l'entreprise familiale est favorable puisqu'il limite les options de cession et permet au successeur de bénéficier d'une légitimité et d'une indépendance susceptibles de garantir la continuité de l'activité et la réussite de la succession.

D'un autre côté, la gestion des ressources humaines au sein des entreprises familiales est caractérisée par deux spécificités : un réseau familial de recrutement et un investissement dans le développement des compétences.

Les pratiques en termes de recrutement sont souvent informelles. Les méthodes apparaissent plutôt « conservatrices et peu sophistiquées », et le « bouche à oreille » apparaît comme une technique fréquente. Des facteurs comme le déficit de confiance, les coûts élevés et le manque de temps sont souvent avancés comme freins au recours à des procédures plus lourdes et plus développées (annonces dans les journaux, entretiens, centres de recrutement, etc.). Aussi, le principe de « don/contre-don » caractérise parfois le processus de recrutement lorsque le dirigeant embauche une personne pour faire plaisir à quelqu'un qui lui a rendu service.

Le népotisme et le recrutement des membres de la famille peuvent être considérés comme « familialités » pour plusieurs raisons. D'une part, les membres de la famille partagent la vision du patron et communiquent plus facilement avec lui (langage familial). Cela permet un engagement à long terme et une grande participation dans les processus de développement et de changement, comme c'est le cas pendant la succession. D'autre part, la présence des membres de la famille produit un climat de stabilité et de confiance qui permet une meilleure répartition des tâches et plus de délégation. Cette notion de confiance (Allouche et Amann, 1998) se manifeste à l'intérieur de la famille (*personal trust*), dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et leurs salariés (*confiance intra*) et dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et l'environnement (*confiance inter*).

D'un autre côté, la formation est une ressource privilégiée dans la gestion du personnel et l'amélioration de la compétitivité de toute entreprise. Cependant, le déficit en matière de formation du personnel est le problème de toutes les entreprises marocaines. Elles y consacrent un budget modeste et l'accomplissent essentiellement sur le tas sans planification. Toutefois, le caractère familial de l'entreprise influe fortement sur ses pratiques en matière de formation des salariés.

Le « contrat tacite d'appartenance » qui détermine le mode de fonctionnement des entreprises familiales s'accompagne d'un effort accru dans le domaine du développement des ressources humaines. De plus, ayant un personnel composé essentiellement des membres de la famille et des connaissances, les entreprises familiales investissent dans la formation pour

valoriser leur capital humain (familial) et conférer aux managers familiaux une certaine légitimité face aux managers professionnels. Dans ce cas, la formation est programmée selon les besoins individuels des membres de la famille. Ce comportement est favorisé par la facilité de communication et d'apprentissage qui caractérise les entreprises familiales. Donc, la formation des membres de la famille s'effectue sur le tas par des emplois d'été et des « coups de mains » occasionnels, en plus de l'apprentissage quotidien de la gestion à travers des « dîners familiaux » prenant l'allure de conseils d'administration et de discussions entre parents. Cela permet aux nouveaux dirigeants d'approcher la réalité de l'affaire.

Enfin, dans le souci de préserver l'état d'esprit dans lequel l'entreprise a été créée et développée, le propriétaire dirigeant accorde une attention particulière à la formation de son successeur et de l'équipe de managers qui vont l'accompagner (clan familial). Pour ce faire, il utilise des ressources comme la facilité de communication, la proximité familiale et l'autorité afin de transférer les compétences et les connaissances, tacites et explicites, nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise dans un environnement en constante évolution.

2. La succession de l'entreprise familiale : un processus complexe

Assurer la continuité de l'œuvre du fondateur représente l'un des objets essentiels de la vie de l'entreprise familiale. Or, cette continuité est un véritable défi au regard des menaces qui pèsent sur ces sociétés. Au Maroc, l'entreprise familiale est invitée à multiplier les efforts pour améliorer sa compétitivité, surtout avec la politique d'ouverture qui est adoptée par le gouvernement. Pour y arriver, elle doit compter sur une génération d'héritiers qui vont reprendre le « flambeau » durant les années à venir. Ces héritiers ou successeurs, comme les décrit El Aoufi (2000, p. 63), « ont des compétences et des ressources en matière de direction d'entreprise liées à la fois à l'apprentissage familial, aux diplômes supérieurs obtenus et à l'expérience acquise au sein de l'administration. Leurs atouts : la formation et l'amour du risque ». Le défi est de réussir la succession managériale et patrimoniale dans l'entreprise familiale, tout en garantissant la continuité de l'activité et l'adaptation de l'entreprise aux nouveaux styles de management.

Le phénomène de succession dans l'entreprise familiale est souvent assimilé à une action ou un événement isolés comme l'illustre la notion de « remise du bâton » avancée par Vancil (1987). Cependant, la succession est un phénomène complexe, qui s'étale sur une longue période et dont la réussite dépend de la façon dont elle est organisée : « Il faut vingt-cinq ans pour transmettre une entreprise familiale, et cela revient tous les vingt-cinq ans. » (Catry et Buff, 1996, p. 131) Les chercheurs s'entendent pour dire que la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteur, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée (Churchill et

Hatten, 1987 ; Handler, 1989 ; Hugron et Boiteux, 1998 ; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Cela dans le but ultime de transférer à la prochaine génération, d'une part, la gestion de l'entreprise et, d'autre part, la propriété.

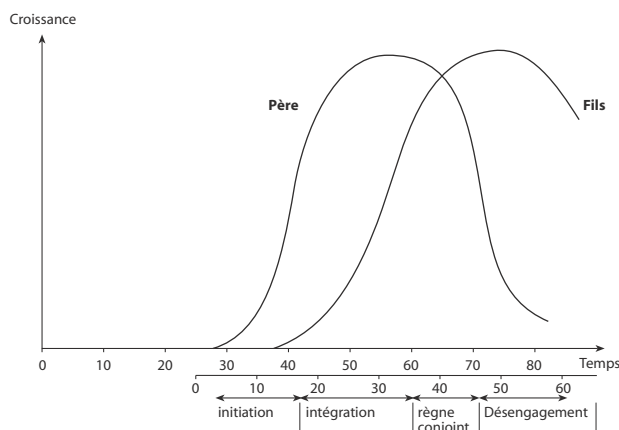
2.1. La transmission managériale

Le thème de la transmission de la gestion trouve un intérêt particulier dans la littérature économique qui est dû à la spécificité qui accompagne le processus de la succession managériale. Max Weber (1946) est parmi les premiers à avoir reconnu l'importance du fait que le fondateur d'une organisation transmet le pouvoir à un successeur qui peut renforcer les structures administratives, nécessaires pour le développement continu de l'entreprise. Weber appelle ce processus « institutionnalisation du charisme » (*institutionalization of charisma*) et le voit comme l'un des plus grands défis du leadership. Dans l'entreprise familiale, le problème de la succession et de la continuité a encore plus d'importance.

En effet, la complexité de la transmission managériale dans l'entreprise familiale provient du fait que cette opération nécessite des plans de formation et d'apprentissage pour les successeurs potentiels. D'autant plus que le processus, qui s'étale sur une longue période, nécessite l'intervention de plusieurs acteurs qui expriment des formes différentes de résistance au changement.

Sur un autre registre, la culture de l'entreprise familiale est fortement influencée par la personnalité et les conceptions de son fondateur. Par conséquent, le cycle de vie de l'entreprise familiale est étroitement lié à celui du propriétaire dirigeant. Cela nous permet, dans la lignée de Churchill et Hatten (1987), de décrire le processus de la succession en tenant compte de la « contrainte biologique » (vie du fondateur et du successeur), d'une part, et de la croissance de l'entreprise (vie de l'entreprise), d'autre part (voir figure 2).

Figure 2
Les quatre phases de la succession



Source : d'après Churchill et Hatten (1987).

Ainsi, partant du principe que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du désengagement définitif du prédécesseur, les phases de la succession dans l'entreprise familiale marocaine peuvent être résumées par les quatre suivantes : l'initiation, l'intégration, le règne conjoint et le désengagement. La durée de ces phases est variable suivant les entreprises.

Durant la phase de l'initiation, le fondateur a comme principale préoccupation la gestion courante et complète de l'entreprise. Or, même si le successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise familiale, c'est durant cette période d'initiation qu'il développe une perception de son père comme dirigeant. Par exemple, le père amène ses enfants encore très jeunes avec lui sur les lieux de son travail, ou encore, ils assistent aux discussions sur l'entreprise lors d'un « souper familial ». Cette opération est appelée « socialisation » (Churchill et Hatten, 1987). Le processus de « socialisation primaire » généré par la famille et l'école ainsi que le processus de « socialisation secondaire » (Gersick *et alii*, 1999) élaboré dans l'espace de l'entreprise peuvent être considérés comme les éléments-clés du développement identitaire du successeur potentiel. C'est dans la famille que se développent des aptitudes, du savoir-faire, mais aussi des normes et des valeurs qui génèrent des attitudes favorables pour assumer les rôles du futur entrepreneur. En plus, durant cette phase, il est possible que le futur successeur démontre de l'intérêt pour l'entreprise familiale, ou encore que le fondateur fasse un choix implicite de celui qui prendra la relève.

En effet, concernant la sélection du successeur, le népotisme et la loi de la « primogéniture » semblent l'emporter sur la compétence des individus : « La position du directeur adjoint dans l'entreprise est déterminée par la place qu'il occupe dans l'ordre de la famille où le cadet se comporte non seulement comme “un bon père de famille” selon l'expression des juristes mais aussi comme le représentant idéal du chef » (Fekkak, 1994, p. 145). Cela peut s'expliquer par le fait que les propriétaires dirigeants cherchent à conserver l'harmonie familiale par la recherche de l'égalité et de l'équilibre. Toutefois, la nomination d'un « dirigeant intermédiaire », étranger ou membre de la famille, peut s'avérer une alternative intéressante lorsque le successeur potentiel n'est pas prêt (Chittoor et Das, 2007). Ainsi, après avoir identifié le successeur, le propriétaire dirigeant doit intégrer dans l'entreprise et lui attribuer un poste de responsabilité pour améliorer son apprentissage.

La seconde phase débute à partir du moment où le fondateur intègre le successeur dans l'entreprise. Dans la majorité des cas, ce dernier y occupe d'abord un poste à temps partiel ou saisonnier, ce qui lui permet de se familiariser avec les activités de l'entreprise familiale. Ainsi, une implication sérieuse des enfants permet aux propriétaires dirigeants de voir en eux des successeurs potentiels intéressés et de prendre conscience de leur intention de transmettre un jour la direction à leurs ascendants. C'est aussi durant

cette première période que les futurs successeurs prennent conscience du degré d'intérêt qu'ils ont pour l'entreprise fondée par leurs parents.

Pendant cette période d'intégration, le successeur en apprentissage développe ses connaissances techniques et ses compétences managériales. Cette transmission de connaissances dans le cadre de l'apprentissage suggère aussi l'acquisition des règles, des procédures et des normes de l'entreprise. Cet « apprentissage familial » (El Aoufi, 2000) entamé très tôt s'étend à tous les aspects de l'entreprise et aux relations entretenues avec les fournisseurs, les clients et les salariés. Cela va permettre une connaissance plus profonde du marché et du secteur d'activité. Enfin, on peut observer un début de transfert du savoir-faire, des responsabilités et de l'autorité, même si le successeur demeure souvent limité à des tâches secondaires et s'il est très peu impliqué dans les décisions opérationnelles.

La troisième phase se différencie de la précédente principalement par l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise familiale. Durant cette phase, considérée comme « l'étape transitoire » du processus, le prédécesseur et le successeur travaillent côte à côte. C'est à ce moment qu'il y a un transfert progressif des responsabilités et de l'autorité jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise. Ainsi, le prédécesseur intègre ses successeurs dans l'action tout en leur apportant le support nécessaire. Ce support prend principalement la forme d'un « droit à l'erreur », car sans erreur, l'expérience n'est pas supposée possible. Ainsi, le passage de l'indépendance à l'autonomie est conditionné par la possibilité qu'a le successeur de faire ses preuves dans le contexte interne (l'entreprise) avant de se lancer dans le contexte externe (le marché).

Par ailleurs, avant de succéder au patron, le futur dirigeant devra asseoir sa crédibilité et légitimer à la position de successeur potentiel. Etre reconnu grâce à sa qualification et non grâce à son nom devient l'obstacle qu'il faut dépasser. L'acquisition de la légitimité et l'exercice de l'autorité se font à travers une relation père-fils et fils-salariés qui repose sur le respect et la confiance mutuelle. Cette dernière devient alors un substitut aux « contrats explicites » et favorise le maintien de la cohésion intra-familiale et le système de relations entre les membres de l'entreprise (El Houmaidi, 2006).

Enfin, puisque la firme familiale est à l'intersection des deux systèmes – famille et entreprise – la légitimité du successeur se fonde sur son acceptabilité par les membres de la famille, d'une part, et sa crédibilité chez les membres de l'entreprise, d'autre part. De plus, la continuité du processus de transmission dépend en grande partie de l'acceptation du fondateur à faire confiance à son successeur, à partager ses pouvoirs et à déléguer certaines responsabilités.

La dernière phase du processus est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités. Le début de cette phase dépend de la volonté du prédécesseur de quitter l'entreprise et de la

rapidité d'apprentissage du successeur. En d'autres termes, le successeur doit être motivé pour pouvoir prendre les commandes de l'entreprise. Cependant, dans d'autres cas, la pérennité et la survie de l'entreprise n'apparaissent pas comme étant la principale préoccupation des dirigeants. La volonté de transférer l'entreprise est plutôt la résultante d'une recherche de satisfaction propre au prédécesseur.

En effet, deux modèles de la dynamique successorale sont observables selon que l'objectif à l'origine de la succession est celui de la pérennité ou celui du don. Dans le cadre d'une succession qui s'inscrit dans une logique de « don et contre-don », il n'existe pas ou peu de préoccupation pour la mise en œuvre d'un plan de succession. Dans ce cas, le prédécesseur semble contraint de transmettre la direction à son fils vu les efforts qu'il a déployés durant ses années de travail. Le changement de statut apparaît alors comme un acte qui modifie peu le partage du pouvoir au sein de l'entreprise puisque le prédécesseur résiste à quitter l'entreprise (Mdaghri Alaoui, 2007). En revanche, lorsque le désir de pérennité l'emporte, la succession est longuement pensée et réfléchie.

2.2. La transmission patrimoniale

La succession patrimoniale est la transmission « légale, complète et irréversible d'un (groupe de) propriétaire(s) à un autre et n'impliquant pas forcément un/des enfant(s) succédant à ses/leurs parents » (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p. 98). Ainsi, du point de vue légal, la succession patrimoniale est plus importante que la succession de la direction, car si les dirigeants peuvent être renvoyés et remplacés, il est très difficile de récupérer la propriété d'une entreprise après son transfert.

Les formes de la transmission de l'entreprise familiale sont différentes selon que cette transmission se fait pendant la vie du propriétaire dirigeant ou après sa mort ; ou encore, selon que la transmission se fait à titre gratuit ou à titre onéreux. Cela nous a permis de définir trois modalités de transmission les plus courantes dans les entreprises familiales : la succession, le testament et la donation.

A. Le droit successoral au Maroc

Le droit successoral marocain, basé sur les directives de l'islam, découle des prescriptions du rite *malékite* et de l'effort jurisprudentiel (*ijtihad*). Il est régit par les articles allant de 321 à 400 du code de la famille. Le partage par le droit successoral est une pratique très répandue dans les entreprises marocaines pour deux raisons. D'une part, le droit successoral permet l'application des directives divines essentielles à suivre, ce qui donne un sentiment d'équité. D'autre part, le manque de planification successorale formelle fait que le partage ne s'opère qu'après le décès du dirigeant.

Il existe quatre catégories d'héritiers : à *Fardh* seulement ; par *Taâsib* seulement ; à *Fardh* et par *Taâsib* à la fois ; à *Fardh* ou par *Taâsib* séparément.

Dans ce qui suit, on va se contenter d'étudier quelques cas d'héritage à *Fardh* et par *Taâsib* qui intéressent le conjoint, les frères et les descendants puisque ces derniers sont les plus concernés par la transmission de l'entreprise familiale.

A.1. L'héritage à *Fardh*

Le *Fardh* est une part successorale déterminée assignée à l'héritier. La succession est destinée, en premier lieu, aux héritiers à *Fardh*. Les parts de *Fardh* sont au nombre de six : la moitié, le quart, le huitième, les deux tiers, le tiers et le sixième.

Parmi les héritiers ayant droit à une part de *Fardh* égale à la moitié de la succession on trouve :

- l'époux, à condition que son épouse n'ait laissé aucune descendance à vocation successorale tant masculine que féminine ;
- la fille, à condition qu'elle ne se trouve en présence d'aucun autre enfant du *de cujus* (3) de sexe masculin ou féminin ;
- la fille du fils, à condition qu'elle ne se trouve en présence d'aucun enfant du *de cujus* de sexe masculin ou féminin, ni d'enfant de fils au même degré qu'elle.

(3) Le terme *de cujus* en droit est utilisé pour désigner la personne dont la succession est ouverte.

Cependant, ont droit à une part de *Fardh* égale au quart de la succession l'époux en concours avec une descendance de l'épouse ayant vocation successorale et l'épouse en l'absence de descendance de l'époux ayant vocation successorale. Cette dernière ne reçoit que le huitième de la succession si son époux laisse une descendance ayant vocation successorale.

Par ailleurs, reçoivent les deux tiers de la succession les filles du *de cujus* en l'absence de fils et les filles du fils du *de cujus* à condition qu'elles ne se trouvent pas en présence d'enfants du *de cujus* de sexe masculin ou féminin et de fils du fils au même degré qu'elles. Or, si les filles du fils sont en concours avec une seule fille du *de cujus* et qu'il n'existe pas de fils de fils au même degré qu'elles, elles reçoivent le sixième de la succession. Aussi, reçoit le sixième de la succession le frère utérin à condition qu'il soit seul, et lorsqu'il y a plusieurs frères et sœurs utérins seuls, ils reçoivent le tiers de la succession.

A.2. L'héritage par *Taâsib*

En l'absence d'héritier à *Fardh* ou lorsqu'il en existe et que les parts *Fardh* n'épuisent pas la succession, celle-ci ou ce qui en reste reviennent aux héritiers par *Taâsib*. Parmi ces héritiers par *Taâsib*, on trouve les descendants mâles de père en fils à l'infini et les frères. Ces derniers sont évincés (4) totalement par les premiers.

Ainsi, en présence de plusieurs héritiers par *Taâsib*, la succession appartient à celui qui est du degré de parenté le plus proche du *de cujus*. Si ces héritiers sont du même degré et unis au *de cujus* par le même lien de parenté, la succession est partagée entre eux à égalité. Cependant, quand il existe des filles et des fils au même degré, la succession est partagée entre eux par la

(4) L'éviction (*Hajb*), selon l'article 355 du code de la famille, consiste en l'exclusion d'un héritier par un autre. Il y a deux sortes d'éviction : l'éviction partielle qui réduit la part d'héritage en la ramenant à une part inférieure ; l'éviction totale qui exclut de la succession.

règle de *Tafadol* de manière à ce que la part de l'héritier soit le double de celle de l'héritière.

(5) Dans le droit successoral marocain, la femme ne peut recevoir qu'une part qui varie entre le sixième et la moitié de la succession.

Finalement, le droit successoral permet un partage équitable de l'entreprise familiale entre les héritiers, mais il ne permet pas toujours de réaliser un équilibre entre la succession du management et celle du patrimoine. D'une part, le successeur au management de l'entreprise n'est pas forcément celui à la propriété, surtout si c'est une femme (5). Cela pourrait rendre difficile la prise de décision. D'autre part, la continuité de l'activité de l'entreprise devient difficile après le décès du prédécesseur puisque l'article 376 du code de la famille interdit « à quiconque, parmi les héritiers, de prendre en main la gestion des biens successoraux avant la liquidation, sauf si une nécessité impérieuse l'y contraint ».

A.3. Le testament

(6) Article 277 du code de la famille.

Le testament est « l'acte par lequel son auteur constitue, sur le tiers de ses biens, un droit qui devient exigible à son décès (6) ». Ce tiers est calculé sur la masse successorale, déterminée après déduction des droits grevant celle-ci. Or, contrairement à la donation, l'acte de testament est réalisé par l'offre émanant d'une seule partie qui est le testateur, alors que le légataire peut toujours refuser le testament après le décès du testateur. De plus, le testament est annulé par la mort du légataire avant le testateur, la perte de la chose déterminée ayant fait l'objet d'un legs avant le décès du testateur, la révocation du testament par le testateur et le refus du legs par le légataire après le décès du testateur.

(7) Une condition valable est toute condition présentant un avantage pour le testateur ou pour le légataire ou pour des tiers et non contraire aux objectifs légaux.

Par ailleurs, le testament ne peut être fait en faveur d'un héritier, sauf permission des autres héritiers. Aussi, l'effet du testament peut être subordonné à la réalisation d'une condition, pourvu que celle-ci soit valable (7).

(8) Article 280 du code de la famille.

Or, même s'il ne porte que sur le tiers des actions, le testament peut être un moyen efficace pour réussir la transmission de l'entreprise. D'abord, le testament ne prend effet qu'après le décès du prédécesseur, ce qui offre à ce dernier un sentiment de sécurité. Ensuite, le fait de pouvoir insérer des conditions au testament constitue une garantie à ce que la relève désignée ne quitte pas l'entreprise. Enfin, le testament fait que le successeur dans la direction soit majoritaire dans la propriété en cas d'existence de plusieurs héritiers, ce qui facilite la gestion de l'entreprise et garantit la continuité de l'activité après le décès du prédécesseur. Or, le fait que le testament à un héritier ne peut se faire qu'après l'approbation des autres héritiers (8) rend difficile, voire impossible l'utilisation de cet outil.

B. La transmission à titre gratuit : la donation

La donation est un contrat par lequel une personne (donateur) se dessaisit immédiatement au profit d'une autre personne (donataire), qui accepte, de tout ou partie de ses biens, à titre gratuit.

La donation en ligne directe de parenté bénéficie de plusieurs avantages fiscaux. En effet, la donation entre ascendants et descendants, entre époux et entre frères et sœurs sont exonérés de l'impôt sur le revenu selon l'article 68 de la loi de finance de 2007. Cependant, la donation reste obligatoirement soumise aux droits d'enregistrement quelle que soit sa forme, écrite ou verbale, et quelle que soit la forme de l'écrit qui la constate, S.S.P. (Sous Seing Privé) ou authentique (notarié ou adoulaire). Toutefois, l'existence d'un écrit justifiant le lien de parenté est nécessaire pour l'application du taux de 1 % prévu pour les donations en ligne directe (entre ascendants et descendants), entre époux et entre frères et sœurs.

La donation est un outil intéressant pour réussir la succession parce qu'elle permet d'aligner les besoins en management avec ceux de la propriété, ce qui correspond à une succession bien planifiée. Or, cette pratique reste difficile à entreprendre par les propriétaires dirigeants puisque leur degré d'implication est bien souvent plus élevé que dans tout autre type de société. Comme nous l'avons vu, une entreprise familiale est souvent l'œuvre de toute une vie, et dans la majorité des cas c'est le dirigeant qui l'a créée et développée. Cependant, pour que le cadre juridique de la transmission de l'entreprise soit efficace, il faut que ce dernier soit en harmonie avec la structure sociétaire de l'entreprise.

C. Le choix de la forme juridique de l'entreprise

La supériorité des structures sociétaires sur l'organisation individuelle des entreprises est très forte. En effet, la mise en société offre un cadre juridique à l'exploitation commerciale qui permet, d'une part, une gestion plus facile de l'entreprise et, d'autre part, de neutraliser les incidences d'un partage en nature qui devrait porter sur des actifs et non sur des parts. Ainsi, la société est un instrument, fiscal et juridique, efficace pour la transmission de l'entreprise à l'intérieur de la famille. Deux types de société dominent le tissu économique marocain : la Société à responsabilité limitée et la Société anonyme.

La SARL est une forme de société qui permet une souplesse dans la gestion et une efficacité dans la transmission entre les générations. Même si les parts sociales dans la SARL ne peuvent pas être représentées par des titres négociables (9), elles sont librement cessibles entre les associés, librement transmissibles par voie de succession et librement cessibles entre conjoints, parents et alliés jusqu'au deuxième degré inclusivement. Toutefois, les statuts peuvent stipuler qu'une des personnes susvisées ou l'héritier ne peuvent devenir associés qu'après avoir été agréés dans les conditions qu'ils prévoient.

Or, en cas de pluralité des successeurs et s'il en résulte un dépassement du nombre fixé par la loi (10), leurs parts ne constituent que des parts détenues par une seule personne à l'égard de la société. Ces successeurs devront être représentés par l'un d'eux devant la société, à moins que leurs parts ne soient cédées à l'un ou plusieurs d'entre eux ou à des tiers. Dans

(9) Cela concorde parfaitement avec le principe de l'indépendance réputé chez les entreprises familiales.

(10) Le nombre maximum d'associés dans la SARL ne doit pas dépasser 50 selon l'article 47 de la loi sur les sociétés.

ce dernier cas, les parts sociales ne peuvent être cédées à des tiers qu'avec le consentement de la majorité des associés, représentant au moins les trois quarts des parts sociales. Lorsque la société comporte plus d'un associé, le projet de cession est notifié à la société et à chacun des associés et si la société n'a pas fait connaître son droit de revendication dans le délai de trente jours, le consentement à la cession est réputé acquis. Cependant, lorsque l'entreprise se transmet entre plusieurs générations, le nombre des associés, augmente, ce qui nécessite la transformation de la société en société anonyme.

La société anonyme (SA) est une « société commerciale à raison de sa forme et quel que soit son objet. Son capital est divisé en actions négociables représentatives d'apports en numéraire ou en nature à l'exclusion de tout apport en industrie (11) ». En ce qui concerne la transmission, sauf en cas de succession ou de cession soit à un conjoint soit à un parent ou allié jusqu'au deuxième degré inclus, la cession d'actions à un tiers à quelque titre que ce soit peut être soumise à l'agrément de la société par une clause des statuts. Une telle clause ne peut être stipulée que si les actions revêtent exclusivement la forme nominative en vertu de la loi ou des statuts.

De plus, lorsque la cession est subordonnée à l'agrément de la société, cet agrément résulte soit d'une réponse favorable de la société notifiée au cédant, soit du défaut de réponse dans un délai de trois mois à compter de la demande. Par ailleurs, toute action bénéficiant du droit de vote double perd ce droit en cas de transfert de propriété aux tiers ou en cas de conversion en action au porteur. Toutefois, le transfert de propriété des actions par voie de succession n'ôte pas à celles-ci le droit de vote double.

Enfin, la loi sur la SA implique des obligations de transparence et de contrôle externe, assorties d'une responsabilité pénale des dirigeants. La sévérité particulière des dispositions pénales de cette loi a été à l'origine d'un « mouvement de fuite » vers la SARL. Cette dernière reste la forme la plus appropriée pour réussir une planification de la succession qui permet la satisfaction simultanée des besoins en management et ceux en actionnariat.

Conclusion

Le caractère familial de l'entreprise est lié à l'intention de transmission de l'entreprise à un membre de la famille. Cette transmission est un processus complexe auquel chaque entreprise doit faire face et qui couvre en réalité deux dimensions inséparables : une dimension patrimoniale et une dimension managériale. Chacune des dimensions fait appel à des connaissances spécifiques : l'une au savoir-faire managérial, l'autre à la compétence juridique, fiscale et financière. Les transferts de direction et de propriété s'effectuent de façon décalée. Le transfert managérial s'enclenche généralement avant le transfert de propriété et s'échelonne sur une durée plus longue.

L'entreprise familiale marocaine bénéficie d'un ensemble de ressources spécifiques qui lui permettent de surmonter les obstacles qui entravent sa croissance et sa continuité tels que la succession. Ces ressources sont culturelles

(11) Article premier de la Loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes

et managériales. D'une part, les ressources culturelles proviennent de la particularité de l'entreprise familiale qui la situe à l'intersection d'un système familial fonctionnant selon une logique d'émotivité et d'un système entreprise géré selon une logique de rationalité. Elle est ainsi régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes. Cela permet à ce type d'entreprise d'avoir une culture, paternaliste dans la plupart des cas, fondée sur les convictions du propriétaire dirigeant et l'éthique de la famille. Cette culture se caractérise par une passion commune pour le travail et l'apprentissage, une gestion prudente de l'interaction entre les ressources de l'entreprise et celles de la famille, une discrétion dans la communication avec l'extérieur et, enfin, une responsabilité sociale qui permet à l'entreprise de s'enraciner dans son environnement. Cette culture particulière de l'entreprise familiale favorise l'apprentissage de la nouvelle génération et son adhésion aux valeurs et convictions du propriétaire dirigeant.

D'autre part, les ressources relatives à la gestion des entreprises familiales découlent des comportements particuliers des propriétaires dirigeants. La centralisation du pouvoir et l'informalité d'organisation et de communication facilitent l'apprentissage du successeur en lui permettant l'accès à tous les départements et en lui laissant une marge où il peut exploiter ses compétences tout en respectant les valeurs de ses prédécesseurs.

D'un autre côté, la gestion des ressources humaines et financières est fondée sur le principe d'indépendance des entreprises familiales. En effet, afin de ne pas perdre le pouvoir, ces entreprises redoutent toute intervention financière extérieure, ce qui facilite la transmission de l'entreprise au successeur désigné. Aussi, les pratiques de GRH dans les entreprises familiales dépendent des valeurs du propriétaire dirigeant et de sa vision de l'entreprise. Cela permet de ressortir un nombre de caractéristiques spécifiques à ces entreprises comme la confiance, l'engagement à long terme des employés, la productivité des membres de la famille, le climat de travail personnalisé, la facilité d'apprentissage, la rémunération selon le besoin, etc. Ces ressources interviennent fortement pendant la succession en permettant au successeur d'asseoir sa crédibilité et sa légitimité et d'avoir des liens étroits avec les employés de son entreprise.

Par ailleurs, une transmission managériale ne peut être réussie que si elle est accompagnée d'une transmission appropriée du patrimoine. Dans cette perspective, le prédécesseur doit choisir la forme de l'entreprise et les modalités de transmission qui permettraient au successeur désigné d'exercer ses pouvoirs en toute liberté, tout en garantissant la continuité de l'activité. Ainsi, la donation reste un outil adéquat de transmission qui donne un avantage fiscal et permet que le successeur en management soit le même en actionnariat, surtout dans le cas où le successeur est une femme. De plus, la SARL, reconnue par la simplicité de gestion, est la forme d'entreprise la plus appropriée pour permettre une succession patrimoniale sans problèmes. Elle permet de répondre à certaines caractéristiques de

l'entreprise familiale comme le désir du propriétaire dirigeant de conserver la propriété et le contrôle entre les mains des membres de la famille.

Enfin, la transmission de l'entreprise familiale représente un enjeu considérable vu son impact économique sur l'emploi et le savoir-faire acquis et développé pendant plusieurs générations. Toutefois, on remarque une absence, sur le plan juridique, d'un dispositif légal quant à la transmission du patrimoine de ce type d'entreprises même si les choix entre les modalités de transmission ne manquent pas.

Références bibliographiques

- Allouche J., Amann B. (1998), « La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales », *Economie et société*, série Gestion, numéro spécial, septembre.
- Banque mondiale, Région Moyen-Orient et Afrique du Nord (1994), *Royaume du Maroc. Vers le 21^e siècle : Renforcement du secteur privé au Maroc*, Rapport n° 11894-MOR, Washington, novembre.
- Berrada M.G. (1968), *l'Entrepreneur marocain, une élite de transition*, thèse de sciences économiques, Université de Bordeaux.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *le Nouvel esprit du capitalisme*, Editions Gallimard, coll. "nrf essais", Paris.
- Catry B., Buff A. (1996), *le Gouvernement de l'entreprise familiale*, Publication Union, Paris.
- Chittoor R., Das R. (2007), « Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage », *Family Business Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-79.
- Churchill N., Hatten K.J. (1987), « Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Businesses », *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 3, p. 51-64.
- Craig J., Moores K. (2006), « A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms », *Family Business Review*, vol. 19, n° 1, p. 1-10.
- Daily C., Dollinger M. (1992), « An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms », *Family Business Review*, vol. 5, n° 2, p. 117-36.
- El Aoufi N. dir. (2000), *l'Entreprise côté usine*, Publications du GERRHE, Coll. "Enquêtes", Rabat.
- El Houmaïdi A. (2006), *la Dynamique de la succession dans l'entreprise familiale marocaine*, mémoire de DESA, UFR Economie des Organisations, Université Mohammed V-Agdal.
- Fekkek A. (1994), « Morale des affaires », in *Ethique et économie*, Actes du colloque international de la faculté de droit, Université Al Qadi Ayyad, Marrakech, p. 131-147.
- Gersick et alii. (1999), « Stages and Transitions : Managing Change in the Family Business », *Family Business Review*, vol. 12, n° 4, p. 287-297.
- Habbershon T., Williams M. (1999), « A Resource Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms ». *Family Business Review*, vol. 12, n° 1, p. 1-25.
- Handler W. C. (1989), « Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 2, n° 1, p. 257-276.
- Hugron P., Boiteux S. (1998), « La PME familiale mondiale : conséquence sur la relève », *Cahier de recherche*, Actes du

- 4^e Congrès international francophone sur la PME, Nancy-Metz.
http://neumann.hec.ca/airepme/actes_1998.pdf
- Kenyon-Rouvinez D., Ward L. J. (2004), *les Entreprises familiales*, éditions PUF, Paris.
- Litz R., Stewart A. (2000), « Charity Begins at Home : Family Firms and Patterns of Community Involvement », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 131-148.
- Mdaghri Alaoui A. (2007), *l'Enracinement des dirigeants des entreprises familiales non cotées au Maroc*, mémoire de DESA, UFR Economie des Organisations, Université Mohammed V-Agdal.
- Saâdi M. S. (2005), « Secteur privé et développement humain au Maroc 1956-2005 », in *Rapport de développement humain, cinquante ans après l'indépendance*, p. 381-417.
- Tagiuri R., Davis J. A. (1996), « Bivalent Attributes Of The Family Firm », *Family Business Review*, vol. 9, n° 2, p. 199-208.
- Tchankam J.-P. (2000), « L'entreprise familiale au Cameroun », *Cahiers de la CREFF*, n° 2000-05, Université Montesquieu, Bordeaux.
- Vancil R. F. (1987), *Passing the Baton : Managing the Process of CEO Succession*, Harvard Business School Press, Boston.
- Weber M. (1947), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, éditions Plon, Agora.
- Weber M. (1946), *The Theory of Social Economic Organization*, Oxford University Press, New York
- Wortman M.S. Jr. (1994), « Theoretical Foundations for Family-Owned Business : A Conceptual and Research-Based Paradigm », *Family Business Review*, vol. 7, n° 1, p. 3-27.