

# **« Entreprises familiales : Quel Modèle de Gouvernance pour l'Entreprise Marocaine ? »**

**Par**

**Mlle. IBTISSAM BENERRAMI (Auteur)**

Doctorante à l'Université Hassan II, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
de Mohammédia Laboratoire de recherche en performances économique et logistique

**&**

**Mme. AMAL OUMAZANE (Co-Auteur)**

Doctorante à l'Université Hassan II, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales  
de Mohammédia Laboratoire de recherche en performances économique et logistique

Colloque International de la prospective  
1<sup>ère</sup> édition sous le thème :

**Entrepreneuriat vers un Maroc entrepreneurial**

**, Laboratoire de recherches prospectives en Finance et gestion (LRPFG), Université  
Hassan II - ENCG Casablanca, MAROC**

## **Résumé :**

Au sein des entreprises, la gouvernance d'entreprise fait l'objet d'un regain d'intérêt manifeste parmi une multitude d'acteurs, tant publics que privés. De profondes réformes institutionnelles ont été engagées dans la plupart des pays occidentaux, et plus récemment au Maghreb, afin de mettre en place de nouvelles règles de « bonne gouvernance ».

Cette dynamique institutionnelle a été porteuse d'un renouveau conceptuel de la gouvernance. Les organisations sont aujourd'hui appelées à évoluer vers un profil de gouvernance plus ouvert aux intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. Une gouvernance qui met en valeur la dimension éthique et la responsabilité à l'égard des générations futures et partenaires de l'organisation, une vision à résonance du développement durable.

Dans un contexte où la concurrence pour les investissements étrangers et nationaux devient plus vive, la « bonne gouvernance » est désormais reconnue comme un facteur incontournable permettant d'instaurer la confiance partenariale et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ainsi que le climat économique global.

Paradoxalement, compte tenu du poids économique des PME familiales, l'entreprise familiale n'était pas acquise aux recettes de la « bonne gouvernance » il y a encore quelques années. Pourtant, l'entreprise familiale constitue un vecteur incontournable, quantitatif et qualitatif, de la croissance économique, et ce quels que soient les pays concernés. Cette prévalence économique ne se reflète pas non plus au plan académique. L'entreprise familiale a été longtemps absente des débats académiques sur la gouvernance d'entreprise, dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. Une absence qui s'explique également par l'image déconsidérée qui a marqué la recherche sur cette forme d'entreprise.

L'analyse des modèles de gouvernance existants à la lueur des affaires révélées au public, met en exergue le fait que l'aspect humain a été jusqu'à présent trop négligé. Il apparaît que les dirigeants se sont longtemps désintéressés de leurs ressources humaines (« il n'y a de richesses que d'hommes » disait pourtant déjà J. Bodin). Il semble donc aujourd'hui nécessaire de retrouver un élan de gouvernance d'entreprise familiale, l'objet de notre article, en prenant davantage en compte les femmes et les hommes, au-delà des systèmes et de l'organisation mis en place.

Le modèle théorique de la gouvernance de l'entreprise adoptée par la France semble-t-il efficace dans la mesure où il a pu répondre aux besoins des grandes entreprises d'une part et les besoins des PME d'autre part d'une manière séparée, chose qui permettrait une maîtrise de la gestion interne de chaque entité selon leur poids économique selon le modèle qu'il convient. Qu'en est-il de la faisabilité et la mise en application de ce modèle sur les entreprises marocaines ?

## **Mots clés :**

Entreprise, PME, familiale, modèle, gouvernance, France, Maroc.

## **Introduction :**

Beaucoup de principes de bonne gouvernance et de codes de bonne conduite ont été proposés depuis une quinzaine d'années, les plus récents ont mis davantage l'accent sur le fonctionnement des conseils d'administration et sur la notion de contrôle interne.

On observe aujourd'hui une certaine maturité des entreprises et plus précisément les entreprises familiales par rapport à la mise en œuvre de ces bonnes pratiques : rédaction du chapitre relatif au gouvernement d'entreprise dans le rapport annuel (respect des « critères »), identification et évaluation du système de contrôle interne, instauration dans certaines entreprises d'un responsable du contrôle interne, le choix du plan de succession, voire d'une direction de la gouvernance etc.

De fait, les pratiques du management et de la gouvernance répondent à des problématiques diverses qui ne cessent d'évoluer au gré de la croissance de l'entreprise et des contraintes successives qu'elle affronte. Ceci étant, il n'en reste pas moins qu'à chacune des phases de son développement une entreprise peut être bien ou mal gérée quelle que soit sa nature (familiale ou non). Les entreprises familiales constituant la structure la plus répandue il n'est pas surprenant qu'on trouve en leur sein le pire et le meilleur en matière de management. Mais leur résilience et leur dynamique accrue dans les dernières années incitent à penser que le meilleur l'emporte sur le pire et les bonnes pratiques sur les mauvaises<sup>1</sup>.

Comme dans tous les pays, l'entreprise familiale Marocaine inclut tout l'éventail allant de la très petite entreprise au grand groupe et d'une gestion plus ou moins archaïque à un management hautement professionnel. Le fait que le Maroc soit engagé sur la voie d'une bonne croissance tendrait à souligner que les bonnes pratiques l'emportent sur les moins bonnes ; cette croissance devant se poursuivre pour les entreprises qui sauront apporter des réponses aux challenges particuliers qu'elles affrontent.

La perspective d'une forte croissance propre à un pays émergent en représente le premier. Le second est lié au contexte culturel répondant aux besoins d'expression de la jeune génération et conciliant tout à la fois les dimensions francophone, arabe, berbère et musulmane. L'orientation marquée vers les pays dynamiques de l'Afrique subsaharienne sous-entend que

---

<sup>1</sup> « La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management », (2009) cahiers de l'académie Mars 2009 N°14.

le Maroc est bien armé, du fait de son histoire, de sa culture, de sa position géographique aussi bien que de ses structures de coût. Le challenge de poursuivre la valorisation des activités minières et agroalimentaires qui lui sont spécifiques et de ses savoir-faire traditionnels dans ces domaines rappelle les enjeux d'une pérennisation des entreprises qui constituent les secteurs cités. Enfin, le défi d'exploiter également les nouveaux potentiels industriels découlant de structures salariales très compétitives renvoie à cette nécessité de pérennisation de la structure familiale.

### **Problématique :**

Ce constat a motivé le lancement du groupe de réflexion sur : « les différentes vues de la gouvernance d'entreprise familiale ». Les questions qui sous-tendent la démarche de ce groupe sont les suivantes :

- Qu'est-ce que la gouvernance ?
- De quoi la gouvernance se nourrit-elle ?
- Qu'est-ce qu'on entend par gouvernance de l'entreprise ?
- Quel rapport du facteur famille dans le circuit de la gouvernance de l'entreprise ?
- Qu'en est-il du plan de succession ?
- Quel modèle de gouvernance à suivre par les entreprises familiales ?

Pour répondre à ces questions, on va éclaircir dans un premier lieu la notion de la gouvernance de l'entreprise et son rapport avec le facteur famille, et dans un second lieu on va mettre le lien entre l'entreprise familiale et l'adoption du plan de succession et par la suite on va proposer un modèle de gouvernance à suivre par les entreprises familiales Marocaines.

## **1. Gouvernance de l'entreprise**

La gouvernance ne doit pas apparaître comme une obligation. Si elle est imposée de l'extérieur à l'instar des normes comptables internationales ou des réglementations sur le contrôle interne, alors elle ne deviendra que très difficilement un rouage vertueux intégré dans la culture de l'entreprise. En revanche, la préoccupation essentielle de la gouvernance et des administrateurs en charge de sa mise en place doit être d'assurer la pérennité de l'entreprise à travers un projet périodiquement renouvelé dans une vision unique d'économie responsable et durable<sup>2</sup>.

Les auteurs considèrent que la gouvernance est en charge de la « gérance » de la vie future de l'entreprise. Le dirigeant, mandaté par ses actionnaires, a non seulement le devoir de gérer l'entreprise de manière conforme aux intérêts des actionnaires, mais aussi de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise donne les orientations qui contribuent au fonctionnement des systèmes opérationnels, à leur coordination et permet de contrôler que les objectifs fixés ont été atteints. Elle assure la coordination des différents processus entre eux lesquels peuvent être en conflit. Le premier objectif de ce groupe est de développer la perception de la gouvernance dans sa dimension de création de valeur, par opposition au risque de destruction de valeur. Il se base sur la chaîne de décision tout au long d'un modèle proposé et sur l'architecture des entreprises décrite par une cartographie des processus.

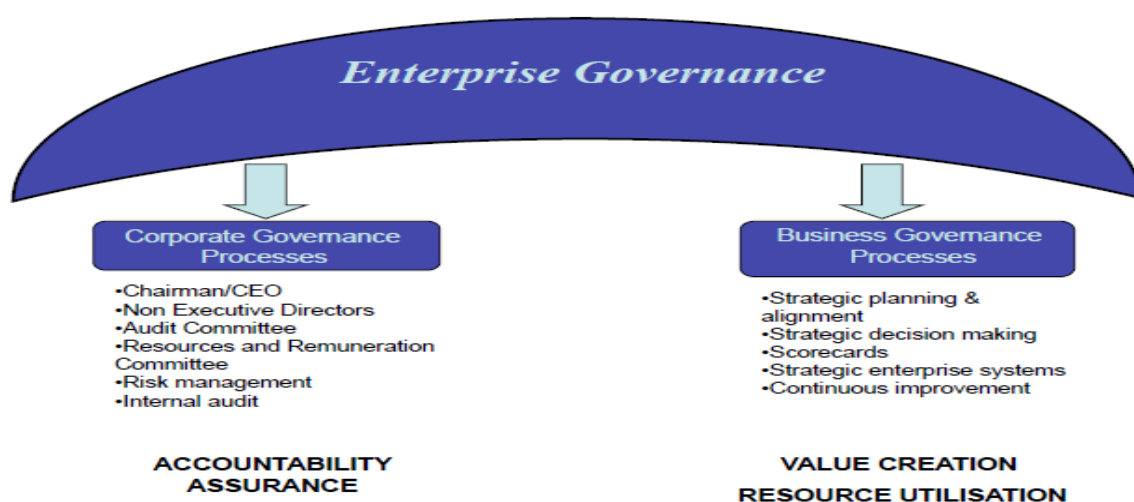
Partant du principe que de même qu'il n'a pas de progrès sans mesure il ne peut exister de bonne gouvernance sans évaluation. Ainsi des indicateurs sont proposés afin d'aider les managers qui souhaiteraient initier une démarche de gouvernance. La mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance relève elle-même d'un processus dont la maturité peut être appréciée. La démarche proposée présente les étapes en vue d'initier une réflexion en matière de gouvernance. Des zooms dans certains contextes sont abordés pour montrer les dimensions du modèle : contexte PME, développement durable, évolution et maîtrise de l'offre, lien avec le système d'information, lien avec le contrôle interne et l'analyse des risques, etc. ...

---

<sup>2</sup> « La gouvernance d'entreprise : une vision globale du management », (2009) cahiers de l'académie Mars 2009 N°14.

Deux notions qui se complètent mais à ne pas confondre. L'ITGI (Information Technology Governance Institute) et L'IFAC (International Federation of accountants) ont coproduit une définition précise de la « corporate governance » ou gouvernement d'entreprise et de la « business governance » ou gouvernance de la performance qui se combinent pour former la gouvernance d'entreprise selon le schéma ci-après:

**Figure N°1 : Gouvernement d'entreprise et gouvernance de performance**



Source : L'ITGI (Information Technology Governance Institute) et L'IFAC (International Federation of accountants).

La présente étude couvre la gouvernance d'entreprise dans son ensemble et, sans ignorer les évolutions récentes en matière de gouvernement d'entreprise qui ont fait l'objet d'études intéressantes. Elle se veut orienter vers tous les rouages de l'entreprise et vers l'ensemble de la chaîne de décision au sein des entreprises.

Au-delà des préoccupations naturelles de contrôle et de maîtrise des risques qui font suite à de trop nombreux scandales ayant conduit à une responsabilisation accrue des dirigeants, des administrateurs et des contrôleurs légaux en matière de respect de la conformité aux lois et règlements, il y a tous les rouages de création de valeur de l'entreprise. C'est particulièrement sur ces rouages que la présente étude s'est focalisée.

Un chef d'entreprise connaît et se doit de connaître l'entreprise dans son ensemble afin de fixer la stratégie, de décider des investissements et d'exploiter les processus en optimisant

l'utilisation des ressources. Il pilote donc l'ensemble et c'est ce qui constitue le périmètre de l'étude.

Cette démarche concerne toutes les entreprises quelle que soit leur taille, la différence entre les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) et entreprises cotées provenant de la profondeur d'analyse et de détail. L'enjeu majeur de la mise en place d'une gouvernance est de trouver la bonne granularité et une démarche efficace.

### **1.1 Gouvernance de l'entreprise familiale**

Au sein des entreprises, la gouvernance d'entreprise fait l'objet d'un regain d'intérêt manifeste parmi une multitude d'acteurs, tant publics que privés. De profondes réformes institutionnelles ont été engagées dans la plupart des pays occidentaux, et plus récemment au Maghreb, afin de mettre en place de nouvelles règles de « bonne gouvernance ».

Cette dynamique institutionnelle a été porteuse d'un renouveau conceptuel de la gouvernance. Les organisations sont aujourd'hui appelées à évoluer vers un profil de gouvernance plus ouvert aux intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. Une gouvernance qui met en valeur la dimension éthique et la responsabilité à l'égard des générations futures et partenaires de l'organisation, une vision à résonance du développement durable.

Dans un contexte où la concurrence pour les investissements étrangers et nationaux devient plus vive, la « bonne gouvernance » est désormais reconnue comme un facteur incontournable permettant d'instaurer la confiance partenariale et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ainsi que le climat économique global.

Paradoxalement, compte tenu du poids économique des PME familiales, l'entreprise familiale n'était pas acquise aux recettes de la « bonne gouvernance » il y a encore quelques années.

Pourtant, l'entreprise familiale constitue un vecteur incontournable, quantitatif et qualitatif, de la croissance économique, et ce quels que soient les pays concernés.

Cette prévalence économique ne se reflète pas non plus au plan académique. L'entreprise familiale a été longtemps absente des débats académiques sur la gouvernance d'entreprise, dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. Une

absence qui s'explique également par l'image déconsidérée qui a marqué la recherche sur cette forme d'entreprise.

## **1.2 Plan de succession**

Aujourd'hui, un courant de recherche sur l'entreprise familiale est en train de se structurer, au niveau mondial, face à un courant dominant fondé sur le modèle de l'entreprise managériale.

Etant à l'interface de deux systèmes : le système entreprise et le système famille, l'entreprise familiale présente un certain nombre de spécificités qui font d'elle un terrain de recherche particulièrement fécond, offrant plusieurs avenues de recherche. Au carrefour de plusieurs disciplines, l'entreprise familiale est désormais objet d'intérêt pour des gestionnaires, économistes, sociologues, psychologues, juristes, ethnologues...

D'abord, il est opportun de se poser des questions. Parce que poser des questions, c'est obliger et s'obliger à y répondre. C'est quoi la gouvernance ? Pourquoi la gouvernance et l'entreprise familiale ? Est-ce que le plan de succession présente un intérêt pour l'entreprise familiale ? Est-il intéressant de parler de l'entreprise familiale et de sa gouvernance ?

Il est souvent parlé que le problème majeur de la gouvernance de l'entreprise familiale, celui qui conduit à la réalisation d'un double équilibre : équilibre entre l'Entreprise et la Famille, d'une part et qui a été assez étudié ; équilibre entre l'Individu-Acteur (acteur actif) et la Famille, d'autre part. En réalité, ces deux dilemmes : Famille - Entreprise et Individu-Acteur – Communauté familiale, sont à l'origine de ce que nous appelons aujourd'hui les biais comportementaux.<sup>3</sup>

Ces biais comportementaux sont les sources de dysfonctionnements qui peuvent apparaître et en particulier à un moment crucial et fondamental, au moment le plus important dans la vie d'une entreprise familiale, qui est celui de la succession. C'est en effet, au moment de la succession, ou de la transition générationnelle, que les biais comportementaux sont les plus forts et qui peuvent conduire à l'échec de la transmission de l'entreprise.

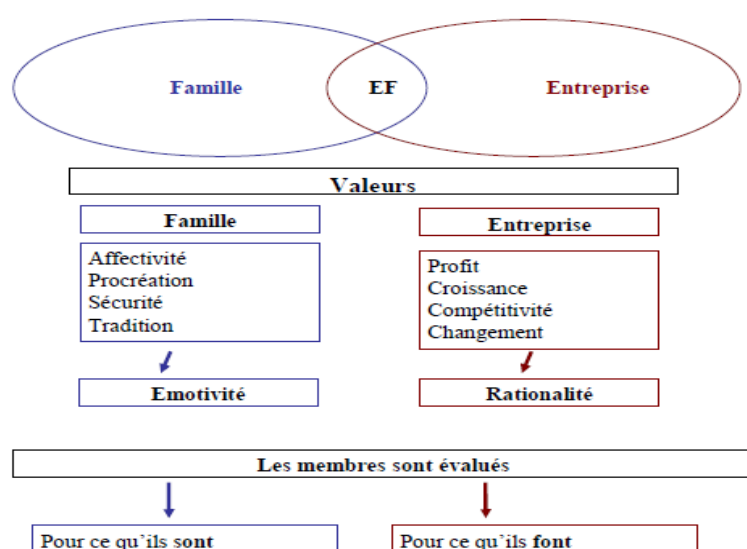
---

<sup>3</sup>Gérard HIRIGOYEN, professeur à l'université Montesquieu Bordeaux Colloque international sur le thème de la gouvernance et l'entreprise familiale organisé par l'UFR stratégie et le département des sciences de gestion de l'université Cadi Ayyad en partenariat avec l'IRGO de l'université Montesquieu bordeaux IV et le LIGUE de l'université de la Manouba 28/04/2008.

Ainsi, une approche apparaît utile et nouvelle de la gouvernance de l'entreprise familiale. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui la gouvernance comportementale ou la gouvernance responsable.

Pour bien comprendre cette approche, il faut avoir connaissance de ces deux dilemmes : Famille - Entreprise et Individu-Acteur - Communauté familiale. Et donc la bonne gouvernance est celle qui conduit à la réalisation d'un double équilibre au sein de l'entreprise familiale sans oublier le rôle fondamental du dirigeant de l'entreprise. Car c'est lui qui doit permettre, par des mécanismes régulateurs qu'il doit mettre en place, réaliser ce double équilibre entre la Famille et l'Entreprise d'une part, et entre l'Individu-Acteur et la Communauté familiale d'autre part.

**Figure N°2 : L'entreprise familiale à l'interface de 2 systèmes : la Famille et l'Entreprise**



Source : GOETSCHIN, 1987, pp. 98-107.

Selon cette figure, L'entreprise familiale c'est l'interface entre une Famille et une Entreprise. L'entreprise familiale est donc à l'interface entre deux systèmes : le système familial d'une part et le système Entreprise d'autre part. C'est ce qui fait la spécificité et l'intérêt de la recherche sur l'entreprise familiale.

En effet, on ne constate que l'affaire a deux univers extrêmement différents. Chacun à ses objectifs, ses besoins, sa vie propre et, un mot extrêmement important, ses croyances. En

matière de gouvernance comportementale, il apparaît que le système famille fonctionne fondamentalement sur un mode affectif et émotionnel.

Tel que cela figure sur ce schéma, les mots d'affectivité, de procréation, de sécurité et de tradition sont les valeurs qui gouvernent le système famille. Cependant, le système Entreprise fonctionne sur un mode totalement différent. Pour retenir un mot pour résumer tout cela, c'est le mot rationalité. C'est une logique économique, fondée sur la recherche du profit, l'entreprise se doit d'être rentable ; sur l'objectif de croissance, car il n'y pas de développement sans croissance ; sur la compétitivité, l'entreprise se doit d'être compétitive ; et l'aptitude au changement, il faut changer pour s'adapter en permanence à l'évolution de l'environnement économique. Il s'agit même d'une condition fondamentale dans un monde en guerre économique, que d'avoir cette capacité d'adaptation. Autant de valeurs en contradiction avec les valeurs du système Famille.

Donc, si le mot qui résumerait le système Famille est « émotivité », le mot qui domine le système Entreprise c'est quand même le mot « rationalité ».

Les conflits, les dysfonctionnements, les coûts, car effectivement cela génère des coûts de dysfonctionnements et surtout peuvent remettre en cause la pérennité même de l'entreprise.

Alors, lorsqu'au fond l'entreprise, par son dirigeant, sait réaliser le bon équilibre entre ces deux systèmes, nous aurons une performance extrêmement importante de l'entreprise familiale.

Les individus sont évalués pour ce qu'ils sont, du point de vue de la Famille. Alors que dans une optique de rationalité les individus doivent être évalués pour ce qu'ils font. Et là c'est aussi souvent problématique. Ce schéma résume tout pour ce qui est du premier dilemme Entreprise-Famille. Un point qui découlait du premier, le processus de décision dans l'entreprise familiale, et ce triangle emprunté à Davis et Stern en 1980, alors on peut tirer que les besoins de l'entreprise familiale trouvent leurs significations tantôt dans le système familial, et tantôt dans le système Entreprise.

Une des causes fondamentales de la dilation de ces trois interfaces c'est la succession. La succession modifie ces interfaces, c'est ce que nous aurons l'occasion de montrer. C'est pour cela que le problème de la succession, dans l'entreprise familiale, est un des thèmes les plus importants à étudier en matière de gouvernance de l'entreprise familiale. Parce qu'en fait,

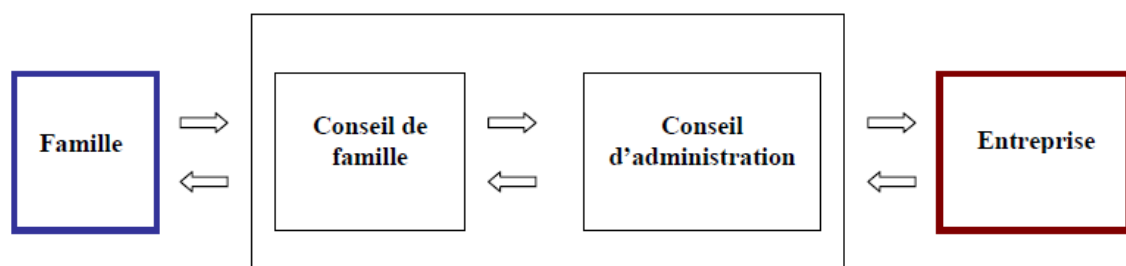
chaque interface traduit la réalisation ou non d'un équilibre entre l'identité et la structure, c'est-à-dire traduit ou non la réalisation de l'équilibre entre l'entreprise et la famille.

Une idée fondamentale qu'on peut la tirer, est que chacun des sous-systèmes ; qui permet de comprendre la réalité de l'entreprise familiale : famille, management, actionnariat c'est-à-dire propriété ; doit avoir un propre système de gouvernance. C'est ce qui fait la spécificité de l'entreprise familiale. Dans l'entreprise managériale, on a le dirigeant et au fond, le contrôle étant le conseil d'administration. Tandis que là, on a chaque sous système qui doit avoir son propre mécanisme de gouvernance.

Alors, en ce qui concerne la gouvernance familiale, on a le conseil de famille. Le conseil de famille est l'organe de gouvernance le plus important de l'entreprise familiale.

Même s'il n'apparaît pas sur l'organigramme, c'est celui qui doit être au cœur de la gouvernance de l'entreprise familiale. Pour gérer le système Famille, il faut comme organe de gouvernance, le conseil de famille ; qu'on ne trouve pas dans les entreprises managériales naturellement. Pour gérer la réalité du système propriété, on a naturellement l'assemblée des actionnaires. Enfin le conseil d'administration pour le mangement.

**Figure N°3 : Communication Famille –Entreprise**



Source : Davis et Stern en 1980

## **2. Choix méthodologiques de la recherche**

L'intérêt de traiter ce sujet se justifie par la présence d'une volonté qui se justifie par la manière de penser que la bonne gouvernance est une composante de la mise à niveau du tissu des entreprises familiales Marocaines d'une part, et pourra constituer un point d'appui pour lancer un véritable modèle de la bonne gouvernance, pratiqué par les entreprises familiales Marocaines d'autre part.

- **Hypothèses :**

En effet, la bonne gouvernance si elle est bien pratiquée peut :

**H0** : Instaurer la confiance partenariale (clients, fournisseurs, associés professionnels, Etat...)

**H1** : Développer et consolider la compétitivité de l'entreprise.

**H2** : Faciliter l'accès au financement et aux systèmes de garantie ouverts (ISR entre autres) ;

**H3** : Attirer des ressources humaines efficaces ;

Nous aborderons dans cette communication, sur la base des expériences des entreprises familiales adoptées à la France en matière de la gouvernance, un modèle de gouvernance à adopter par les entreprises familiales Marocaines.

Enfin nous essayerons de proposer quelques actions susceptibles de mieux orienter les entreprises familiales vers la bonne gouvernance.

## **2.1 Exemple du modèle de gouvernance en France**

La gouvernance d'entreprise en France est depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle une préoccupation centrale des sociétés mondialisées dans lesquelles les firmes occupent un rôle incontournable et surtout, prennent le pas sur les régulations étatiques dans la gouvernance mondiale. En effet, les activités stratégiques à l'échelle de la planète ont rendu ces firmes, notamment via leurs activités de lobbying, puissantes et influentes. Par ailleurs, en période de crise l'idée que le salaire moyen d'un dirigeant d'entreprise du CAC40 puisse atteindre 2.25 millions d'euros interpelle à la vue du pouvoir d'achat aujourd'hui stagnant des salariés. Par ailleurs les préoccupations court-termistes des stratégies entrepreneuriales ont de quoi amener des interrogations supplémentaires quant au devenir du milieu industriel et productif. Le sujet n'est ainsi pas nouveau, mais pléthores de débats ont toujours lieu. Les révisions législatives s'accumulent avec certes des progrès mais sans réelle transformation dans la façon de penser l'entreprise. Ce contexte nous amène ainsi à nous interroger sur la nature et la situation de la gouvernance des entreprises en France, ainsi que des moyens possibles pour réformer et renforcer efficacité, légitimité et transparence<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>Ernst & Young et associés,(2013) « Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées française »

En France, ces règles normatives de fonctionnement et de vie en entreprise sont établies au sein d'un code de gouvernance. Trois organismes s'occupent aujourd'hui de cette régulation selon diverses recommandations : la commission européenne avec son plan d'action sur le gouvernement et le droit des sociétés, l'association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF)<sup>5</sup>.

En réalité la France se dote de deux codes de gouvernance. Le premier est celui de l'AFEP-MEDEF qui est consacré aux grosses entreprises du CAC40. Un second, le code Middlenext est adapté aux petites et moyennes entreprises, à leur taille, la structure de leur capital et leur histoire. Il propose à toutes les PME des recommandations pour piloter et évaluer l'activité de l'entreprise.

Le modèle de gouvernance de l'entreprise français se base sur les pratiques suivantes :

- Une mission parlementaire est amorcée début 2013 pour une réflexion constructive sur l'éthique, la transparence et la responsabilité des entreprises.
- Une grande importance est portée à l'image dégagée par la grande entreprise et la confiance qu'elle inspire à travers la mise en place d'un Haut Comité chargé du suivi de l'application du code de gouvernance, et la mise en exergue d'un comité consultatif pour mettre en relation l'ensemble des parties prenantes (dirigeants, actionnaires et salariés en interne mais aussi en externe ONG, concurrents, clients ...).

Le modèle théorique de la gouvernance de l'entreprise adoptée par la France semble-t-il efficace dans la mesure où il a pu répondre aux besoins des grandes entreprises d'une part et les besoins des PME d'autre part d'une manière séparée, chose qui permettrait une maîtrise de la gestion interne de chaque entité selon leur poids économique selon le modèle qu'il convient. **Qu'est -il de la faisabilité et la mise en application de ce modèle sur les entreprises marocaines et plus précisément les PME familiales ?**

## **2.2 L'exemple de l'entreprise familiale Marocaine**

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.

---

<sup>5</sup>AFEP-MEDEF, juin 2013 « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ».

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 et dont le chef a l'intention de transmettre la propriété et le management à l'intérieur de la famille aux propriétaires dirigeants marocains pour conférer le caractère familial aux entreprises (El Houmaïdi, 2006). Dans le cadre de cette communication, la définition adoptée par Handler (1989) 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.

**Tableau N°1 : Exemple des Grandes Entreprises Familiales du Maroc**

<b>Groupe</b>	
<b>ONA</b>	Centre laitière, Bimo, Cosumar, Managem, Axa Assurances, Marjane (avec Auchan), Sopriam (importateur Peugeot /Citroën), Tractafric, Brasseries du Maroc.
<b>BENJELLOUN</b>	BMCE, Basf, Saida star Auto, Maghrebail, Salafin, CFG, Maroc Soir
<b>CHAABI</b>	Holding Ynna : Dimatit, Aswak Assalam, Super cérame, plastumar, snep, hotellerie, textile, agroalimentaire, bâtiment, crédit à la consommation .
<b>AKHANNOUCH</b>	Afriquia, Akwa Holding, Maghreb Gaz, Maghreb Oxygène, Nouvelle Tribune, Médi télécom.
<b>AGOUZAL</b>	Chimicolor, Huileries de Meknès, Conserveries, Moulins, Tanneries
<b>LAMRANI KARIM</b>	Foodipex, Marotrans, Smeia, smmsocodamdavum, Crédit du Maroc, Bois de l'Atlas, Marocéan, Imm Procter & Gamble, Cema Bois .
<b>ZNIBER</b>	Ebertec, Celliers de Meknès, Atlas Bottling, S.n.v.
<b>KETTANI</b>	Wafabank et Filiales, l'Economiste, Agroplus, Tisbrod, Manar.
<b>BENSALAH OLMARCOM</b>	Atlanta Assurances, comptoir Métallurgique, Otis Maroc, Oulmes, Sanad, Smde, Orbonor.
<b>ELALAMI</b>	Jacob Delafon, Snr, Aluminium du Maroc, Structal, industrube, Afric industries.
<b>AMHAL</b>	Omafu, Somepi, Tissir prima gaz, Jorfgaz.
<b>SEKKAT</b>	Ingelec, 10 Rajeb, Maghreb Steel.

Source : l'auteur.

### **3. Expériences des entreprises familiales**

#### **3.1 Vision statistique : Etude PWC<sup>6</sup>**

Les dirigeants des entreprises familiales se sentent généralement le devoir de léguer un patrimoine à leurs héritiers. C'est la raison pour laquelle ils choisissent la succession familiale (75%) (2007-2008), menée par le cabinet international PricewaterhouseCooper (PWC), aux

<sup>6</sup>Nazih Ahlam (2014) , « Entreprises familiales mieux parées contre les crises »,l'économiste Edition N°4265 le 29/04/2014.

Etats-Unis, leur part dans le tissu économique varie entre 65 et 90%. En Amérique latine, cette proportion dépasse 95%, contre 50% dans l'Union européenne (UE). Leur participation au PIB est également très significative. Elle se situe entre 40 et 45% en Amérique du Nord, entre 35 et 65% dans l'UE, entre 50 et 70% en Amérique latine et entre 65 et 82% en Asie.

Au Maroc, il n'existe que peu de statistiques sur le sujet, mais il est clair que les entreprises familiales pèsent lourd dans l'économie marocaine. Elles constituent en tout cas la majorité des PME dont la part est estimée à plus de 90%. De nombreux grands groupes familiaux sont également considérés parmi les champions nationaux, à l'instar de Holmarcom (famille Bensalah), Palmeraie Holding (Berrada Sounni), Safari (Lamrani), Ynna Holding (Chaâbi), Akwa (Akhannouch)... Ce sont pour ainsi dire les structures familiales qui mènent le jeu. Les sociétés familiales ont à la fois des vertus et des défauts, mais ce qui est sûr, c'est qu'avec leurs ambitions à l'export, elles s'imposeront encore plus dans les années à venir. En effet, d'après une deuxième étude de PWC publiée en 2012, près de 62% des entreprises familiales françaises sondées ont des stratégies de développement à l'international. «Le 21<sup>e</sup> siècle sera celui du capitalisme familial», estime Gérard Hirigoyen, professeur universitaire, président honoraire de l'université Montesquieu Bordeaux 4, directeur de l'équipe de recherche «Entreprises familiales». D'ailleurs, aujourd'hui, une bonne part des plus puissantes enseignes internationales sont en fait menées par des familles. Telles que Dassault, Hermès, Samsung, Ferrero Rocher, Michelin, Auchan, Zara, Peugeot ou encore Fiat. Et les exemples sont encore trop nombreux. «Les sociétés familiales sont généralement encadrées dans leur environnement immédiat et se sentent une responsabilité sociétale vis-à-vis de leur personnel et de leur région. Mais elles ont aussi la volonté de réussir à l'international, car le marché est aujourd'hui mondial», relève Hirigoyen. Selon l'expert, elles ne manquent pas d'atouts pour y arriver. Outre leur nom, «un actif intangible inestimable», elles sont souvent innovantes, s'adaptent aux changements et ont surtout des valeurs. Contrairement aux entreprises «managériales», qui sont toujours à la recherche de gains rapides en vue de satisfaire leur actionnariat, les structures familiales inscrivent plus leurs démarches sur le long terme.

Prudentes et plutôt «frugales», elles veillent à préserver leur patrimoine qu'elles considèrent comme une richesse à transmettre à leurs héritiers. Les plus performantes sont, par ailleurs, «ambidextriques», c'est-à-dire qu'elles peuvent à la fois innover et conserver la formule qui a fait leur succès (secret de fabrication, traditions, valeurs, relations personnalisées avec les fournisseurs, liens de confiance avec les banques, ...). Avec toutes ces qualités, les entreprises

familiales ont développé une meilleure résilience face aux crises. D'ailleurs, selon le baromètre européen des entreprises familiales de décembre 2013 (publié par l'association EFB et le cabinet KPMG), 43% des structures sondées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter durant le précédent semestre et 26% ont réussi à le maintenir (63% envisagent d'investir).

Au Maroc, rares sont les dirigeants qui reprennent des affaires ayant appartenu à un membre de leur famille. Selon le Baromètre de la transmission des entreprises, seuls 8% l'ont fait et 82% n'y ont jamais pensé. Les patrons préfèrent lancer leur propre affaire, ce qui représente aussi un frein à la transmission des entreprises familiales.

L'étude 2012 de PWC en France, quant à elle, révèle que 60% des entreprises ont réalisé une croissance de leur chiffre d'affaires mondiale supérieure à 5% durant l'exercice précédent, et 33% une progression supérieure à 10%.

Néanmoins, les entreprises familiales ont également des défauts. Les conflits et les rancœurs de famille peuvent, par exemple, s'immiscer dans le business, menaçant carrément l'avenir de l'activité. Cela arrive même dans les plus grands groupes (Lacoste, Fiat, Château d'Yquem qui a fini par être vendu à LVMH, ...)

«Les conflits sont plus exacerbés quand il s'agit de la transmission de l'entreprises», précise Hirigoyen. La transmission est, en effet, dans la majorité des cas mal préparée. Les fondateurs, trop attachés à leur entreprise, ont du mal à envisager la retraite. Du coup, ils retardent au maximum la préparation de la relève. Au Maroc, selon le baromètre de la transmission des entreprises (ANPME-BDO), 54% des dirigeants n'ont jamais pensé à transmettre ou à céder leur entreprise. La problématique est mondiale. A l'international, 49% des entreprises ne disposent pas d'un plan de succession. Au moment où le dirigeant est contraint de partir ou disparaît brutalement, les conflits commencent.

Au Maroc, la question fait l'objet d'un projet de loi en préparation à l'ANPME, destiné à encourager la transmission. Un fonds public ayant pour mission d'appuyer les entreprises cédées ou transmises est également en réflexion.

Malheureusement, il n'existe que peu d'études et de recherches sur le sujet. Or, tout un pan de l'économie est concerné, notamment les sociétés créées durant les années 70, au lendemain de la marocanisation, et dont les patrons sont actuellement en fin de carrière.

### **3.2 Modèle de gouvernance de l'entreprise Marocaine**

Les entreprises familiales sont connues, au Maroc, pour être les plus performantes et les plus résilientes face aux crises. Elles s'érigent pour nombre d'entre elles en véritables «success stories». Cependant, ces structures, bien que solides, se trouvent confrontées à des problématiques spécifiques à leur caractère d'«affaire familiale». Et pour cause, ces problèmes ont souvent trait à une forte implication de la famille généralement motivée par une autre logique qui, souvent, s'avère difficilement conciliable avec celle de l'entreprise et du business. Si les différentes études de cas ont démontré la forte longévité de ces entreprises et la capacité de ces familles à assurer l'harmonie entre les deux logiques, des incompréhensions persistent et elles sont près de 40% à rencontrer des problèmes dans leur mode de gouvernance. C'est à l'aune de ce contexte que le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprises) a planché sur la question, à travers un travail approfondi mené par ses commissions.

La question est aujourd'hui centrale. De nombreux chefs d'entreprises interrogés considèrent diriger une entreprise familiale alors que ce n'est parfois pas le cas. «Ce n'est qu'à partir de la transmission à la seconde génération qu'une entreprise peut être qualifiée de familiale», précise néanmoins cet expert. Cette transmission s'avère, donc, nécessaire pour qu'une entreprise accède au statut d'entreprise familiale. Les premiers traits caractérisant une entreprise familiale, celle donc qui a fait l'objet d'au moins une transition générationnelle, sont la présence majoritaire de la famille dans le capital social, ainsi que celle de ses membres aux postes sensibles. Ce dernier point s'explique par la très grande importance accordée à la valeur confiance.

Une des caractéristiques qui singularise l'entreprise familiale réside dans le lien à assurer entre la logique de la recherche de profit et les émotions, très présentes dans les entreprises familiales et qui peuvent peser sur toutes les décisions de gestion (recrutement, licenciement, ouverture du capital). Autre spécificité: le capital dit «patient» de ces entreprises. «Les entreprises familiales privilégient leur durabilité, plutôt qu'une rentabilité rapide à tout prix», note notre expert. Un niveau de blocage qui ne les empêche, tout de même, pas d'être, en moyenne, 25% plus rentables que des entreprises comparables, mais non-familiales. Pour pérenniser cette rentabilité, et par là, pérenniser l'entreprise dans son existence même, il faut assurer un relais. Et c'est sur ce point qu'entre en ligne de compte l'impératif de bien choisir son mode de transmission intergénérationnelle.

Sur ce point, les statistiques sont alarmantes. Trois-quarts des entreprises, fondées par des familles, échouent dans la transmission à la génération suivante, et seuls 10% de ces entreprises sont transmises à la troisième génération, quand 3 à 4% seulement, parmi elles, arrivent à la quatrième génération. Ceci pose, de facto, l'importance de bien gérer la phase transmission en préparant en amont la succession et en prévenant les crises. Il est un fait, la génération fondatrice qui met toute son énergie dans le développement de l'entreprise, n'a en général, et sauf complications de son environnement ou de gestion, pas de difficultés à faire progresser et prospérer l'entreprise ce qui en fait un projet personnel.

Parallèlement et avec le temps, le nombre des membres impliqués dans l'entreprise parmi la famille aura, entre-temps, grandi, et parfois même le cercle familial concerné se trouvera élargi. Ce qui impliquera de mettre en place des outils appropriés afin d'assurer le bon fonctionnement de la gouvernance en famille, tels un code de gouvernance, une charte familiale, ainsi qu'un conseil de famille et ce, avant que la survenance de crises ou de difficultés. Tout ceci doit idéalement être réalisé avec l'accompagnement d'un expert en vue de détailler les dispositifs qui concernent directement l'entreprise en n'omettant aucun aspect de la gouvernance, en clarifiant, avec précision, le rôle de chacun.

### **Conclusions et recommandations**

En guise de 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 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.

En réponse à l'objet de notre communication, Il s'est avéré que le modèle théorique de la gouvernance de l'entreprise adoptée par la France semble efficace dans la mesure où il a répondu aux besoins des grandes entreprises d'une part et les besoins des PME d'autre part d'une manière séparée chose qui permettrait une maîtrise de la gestion interne de chaque entité. En revanche ce modèle n'a pas été appliqué pour le cas des entreprises Marocaines vu que le Maroc ne dispose pas d'un code de principes de bonne gouvernance d'entreprise familiale d'une part ,et qu'il ne dispose pas d'une entité ou bien un comité chargé de suivi de l'application du code de gouvernance et un comité consultatif pour mettre le lien avec l'ensemble des parties prenantes d'autre part .Par ailleurs, il est à noter que le code des bonnes pratiques de la gouvernance de l'entreprise et établissement public élaboré par la DEPP reste pour l'instant la seule source pour le modèle marocain .

## Références bibliographiques :

- Allouche J., Amann B.(1998), « la confiance, une explication aux performances des entreprises familiales » Economie et société,série Gestion, numéro spécial, septembre.
- Abouzaid Sanaa (2008), Manuel de gouvernance des entreprises familiales SFI Groupe de la banque mondiale Date de document, 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America N°45077,date de publication : 2010/07/01.
- Belfahmi Ahmed (2014), Chef de la Division des Programmmations et Restructurations « Code de bonnes pratiques de la gouvernance de l'entreprise et de l'établissement public »,direction des entreprises publiques et privatisation,Mohammédia, Maroc.
- Berrada M.G(1968), « l'entrepreneur marocain, une élite de transition, thèse en sciences économiques, université de bordeaux.
- Blaise J-b, (2006)« Ethique et gouvernance de l'entreprise »dans l'éthique dans les relations économiques internationales, en hommage à Philippe fauchard, bibliotheca Alexandria, CREDIMI Ed, Pédone, P55.
- Dominique Bessire (2003) « Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence ? », document de recherche Institut d'administration des entreprises Orléans N°2003-03
- El Houmaidi A. (2007) « la succession dans l'entreprise familiale marocaine : une approche par les ressources » critique économique N°20.
- El Houmaidi A. (2006), la dynamique de la succession dans l'entreprise familiale marocaine, mémoire de DESA, OFR, université Med V-Agdal.
- Gérard HIRIGOYEN, professeur à l'université Montesquieu Bordeaux Colloque international sur le thème de la gouvernance et l'entreprise familiale organisé par l'UFR stratégie et le département des sciences de gestion de l'université Cadi Ayyad en partenariat avec l'IRGO de l'université Montesquieu bordeaux IV et le LIGUE de l'université de la Manouba 28/04/2008.
- Jean-Michel CLÉMENT et Philippe HOUILLON « Rapport de la mission d'information sur la transparence de la gouvernance des grandes entreprises », Assemblée Nationale, 20 février 2013, n°737 : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i0737.asp> (consultée 25/08/2016).
- Khalil. K (2009) « Baromètre sur la transmission des entreprises : le modèle familial domine la gestion des PME », aujourd'hui le Maroc.
- Nazih Ahlam (2014), « Entreprises familiales mieux parées contre les crises », l'économiste Edition N°4265 le 29/04/2014.
- Ploix H,(2006) Gouvernance d'entreprise, coll. HEC executive MBA 2<sup>ème</sup> édition village mondial, education Pearson France.