

LA PERENNITE DES ENTREPRISES FAMILIALES: UNE AFFAIRE DE VALEURS? ESSAI DE CONTEXTUALISATION SUR LE CAS MAROCAIN

Sara Bentebbaa

-Université Cadi Ayyad, GREFSO-
-Université Paris Est, IRG-
s_bentebbaa@yahoo.fr

Radouane Abdoune

- Université de Bordeaux, IRGO-
Radouane.abdoune@u-bordeaux.fr

Abdenbi Louitri

-Université Cadi Ayyad, GREFSO-
a.louitri@wanadoopro.ma

Jean-claude Pacitto

-Université Paris Est, IRG-
pacitto@u-pec.fr

Résumé :

Cet article, à visée exploratoire, tente de répondre à deux questions : « quelles sont les valeurs qui contribuent à la pérennité des entreprises familiales et qu'en est-il des entreprises familiales marocaines ? ». Pour répondre à ces questions, nous sommes partis des études empiriques de Koiranen (2002) et Tapies et Fernandes (2012) qui ont porté sur des entreprises familiales françaises, espagnoles, italiennes et finlandaises puis nous avons mené notre étude de contextualisation sur le cas marocain. Il ressort de l'analyse que les entreprises familiales marocaines semblent partager un bon nombre de valeurs avancées par les entreprises familiales européennes pour expliquer leur pérennité, toutefois, les spécificités culturelles du Maroc font émerger quatre valeurs: la bénédiction parentale, le don divin, la patience et le contentement.

Mots-clés : entreprise familiale – pérennité – valeurs – contextualisation - culture

LA PERENNITE DES ENTREPRISES FAMILIALES: UNE AFFAIRE DE VALEURS? ESSAI DE CONTEXTUALISATION SUR LE CAS MAROCAIN

Résumé :

Cet article, à visée exploratoire, tente de répondre à deux questions : « quelles sont les valeurs qui contribuent à la pérennité des entreprises familiales et qu'en est-il des entreprises familiales marocaines ? ». Pour répondre à ces questions, nous sommes partis des études empiriques de Koiranen (2002) et Tapies et Fernandes (2012) qui ont porté sur des entreprises familiales françaises, espagnoles, italiennes et finlandaises puis nous avons mené notre étude de contextualisation sur le cas marocain. Il ressort de l'analyse que les entreprises familiales marocaines semblent partager un bon nombre de valeurs avancées par les entreprises familiales européennes pour expliquer leur pérennité, toutefois, les spécificités culturelles du Maroc font émerger quatre valeurs: la bénédiction parentale, le don divin, la patience et le contentement.

Mots-clés : Entreprise Familiale – pérennité – valeurs – contextualisation- culture

Introduction

En plus de leur importance numérique¹ (65% et 90% des entreprises dans le monde), le poids des entreprises familiales dans l'économie mondiale n'est plus à démontrer (Allouche et Amann, 2000, Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Ces entreprises ont le plus souvent en commun de rechercher à inscrire leur développement dans le temps. L'une de leurs spécificités réside ainsi dans cette relation fusionnelle qu'elles ont avec le temps. L'entrepreneur familial a une vision de long-terme, il veut que son affaire dure et qu'elle soit transmise aux générations suivantes. La pérennité est presque la raison d'être de ce type d'entreprises, de part l'imbrication de la sphère « famille » et de la sphère « entreprise », une imbrication qui crée des dépendances et des interdépendances émotionnelles et financières.

La recherche de la pérennité chez l'entreprise familiale la met face au dilemme d'à la fois évoluer et de rester elle-même, d'être capable de se remettre en cause en restant attachée aux valeurs fondamentales, d'être capable d'innover tout en exploitant des savoirs et compétences existants (Mignon, 2009).

En dépit de cette difficulté, nombre d'entreprises familiales résiste à l'épreuve du temps et résistent même mieux que les autres entreprises en période récession ou de crise économique. Dans ce contexte, il semble tout à fait légitime de se poser la question : comment font-elles pour rester pérennes ?

Dans cet article, nous nous proposons de traiter, ce que plusieurs auteurs considèrent comme l'un des piliers de la pérennité des entreprises familiales : leurs valeurs. L'objectif de ce travail n'est pas démontrer le lien « pérennité-valeurs ». Nous partons avec le postulat que ce lien existe, sans que les valeurs ne soient l'unique variable qui explique la pérennité des entreprises familiales.

Les questions qui guident ce travail peuvent être formulées ainsi :

- Quelles sont les valeurs qui font contribuer à la pérennité des entreprises familiales ? (de leurs points de vue)
- Ces valeurs changent-elles d'un pays un autre ? Qu'en est-il du cas des entreprises familiales marocaines ?

¹ Source : Institut Montaigne, Septembre 2013

Pour répondre à ces questions, nous avons mené une étude exploratoire en deux étapes, d'abord une revue documentaire où nous avons dépouillé des données secondaires et dans un deuxième temps des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de membres de l'équipe dirigeante (et de la famille) de quatre entreprises familiales marocaines.

I. DES ENTREPRENEURS D'HIER AUX ENTREPRISES FAMILIALES D'AUJOURD'HUI : SUR LES TRACES DE L'HISTOIRE DES ENTREPRISES MAROCAINES

1. Le business history des entreprises marocaines : parent pauvre de l'histoire ?

Que sait-on aujourd'hui sur l'histoire des entreprises marocaines ?

Le sociologue Labari (2011) répond à cette question en précisant que le business history des entreprises au Maroc n'a fait l'objet que de quelques tentatives² et qu'elle reste en manque de monographies solidement construites.

Ce que l'on sait c'est qu'historiquement, la culture de l'entreprise a acquis, entre l'indépendance (1956) et la marocanisation (1973), des dimensions qui continuent à façonner le comportement, la gestion et la communication des opérateurs principaux, privés et publics, de l'économie marocaine (Affaya et Guerraoui, 2009). C'est pendant cette période que les acteurs fondamentaux de l'économie marocaine se sont constitués d'une manière structurelle.

Selon le recensement des entreprises de 1984, il a été constaté que 2061 entreprises ont été créées à partir de 1973 (Tangeaoui, 1993), ce chiffre représente 50% du total des entreprises recensées. Autrement dit entre 1973 et 1984, le nombre d'entreprises a doublé.

Le Maroc indépendant aurait vu l'émergence d'une classe sociale constituée d'hommes d'affaires qui ont investi dans des différents domaines économique tels que

² M. Kenbib, *Les protégés. Contribution à l'histoire contemporaine du Maroc*, publication de la faculté des lettres et des sciences sociales, 1991 et S. Tangeaoui, *Les entrepreneurs marocains : pouvoir, société, modernité*, Paris, Karthala, 1995.

les industries légères, le textile et l'agroalimentaire (Affaya et Guerraoui, 2009). Ces hommes d'affaires ont pu plus tard s'orienter vers d'autres secteurs de production industrielle et de services.

Effectivement, avec la marocanisation, le capital étranger ne pouvait avoir plus de la moitié du capital d'une société exerçant au Maroc. La marocanisation a ainsi permis à une catégorie d'entrepreneurs marocains de s'introduire dans des secteurs auxquels ils n'osaient pas prétendre auparavant comme ceux de l'industrie, de la finance, de l'assurance et des services.

Nous reprenons ici les propos d'Affaya et Guerraoui (2009) :

« Si l'histoire de l'entreprise marocaine est organiquement liée à l'avènement du protectorat selon les catégories décrites par René Gallissot, la marocanisation a permis l'engagement de nouveaux entrepreneurs dans le monde de l'économie. »

Ces nouveaux entrepreneurs de l'époque ont, pour un certain nombre- qu'il est difficile de quantifier en l'absence de statistiques-, fait perdurer leurs entreprises et y ont intégré un frère, un oncle, une sœur, voire leurs enfants, neveux ou nièces. On assiste alors à l'implication de la deuxième génération dans la gestion de l'entreprise donnant naissance aux premières entreprises familiales au Maroc, entreprises dont le nombre n'a fait que croître depuis.

2. Qui est l'entreprise familiale marocaine ?

Il n'existe pas de consensus académique sur la définition de l'entreprise familiale (Basly, 2005). Entre définitions mono-critères et définitions multi-critères, elles sont presque aussi nombreuses que les recherches qui les formulent. Notre propos ici n'est pas de passer en revue toutes les définitions qui existent car cela a fait l'objet de plusieurs travaux³.

Si l'on se réfère aux propos de Hirigoyen⁴, auteur des travaux pionniers en France sur le sujet, « *Toute définition procède d'un choix arbitraire et le débat conceptuel reste*

³ Pour plus de détails, voire l'article de Allouche et Amann (1999), *L'Entreprise Familiale : un état de l'art*, Revue Finance, Contrôle, Stratégie, décembre 1999.

⁴ Dans la Revue *Economia*, N°11, Février-Mai 2011, CESEM, p. 104

ouvert. ». Toutefois, il précise trois critères qui rassemblent les sociétés familiales dans une définition commune :

- Le contrôle du capital par la famille
- La participation active de la famille dans l'équipe dirigeante,
- Le lien étroit existant entre la famille et l'entreprise.

Au Maroc, il n'existe pas de statistiques sur les entreprises familiales. Aucune des grandes associations ou ni aucun des réseaux des entreprises familiales (Family Business Network) n'y est implanté. Même les études mondiales sur les entreprises familiales (PwC, E & Y, etc.) n'incluent pas le Maroc, alors qu'elles incluent la Turquie, l'Arabie Saoudite, le Qatar, la Syrie, les E.A.U... Dans le langage commun, tout le monde parle des entreprises familiales mais dans la réalité aucun chiffre n'est aujourd'hui officiel.

Au Maroc, deux visions aux antipodes subsistent dans la conception de ce qu'est une entreprise familiale (Bentebbaa, 2014).

La première considère que la notion d'entreprises familiales renvoie uniquement aux grands groupes familiaux qui constituent les plus grandes fortunes du Maroc (Groupe Benjelloun, Groupe Chaâbi, Groupe Akhannouch, Groupe Kettani, Groupe Amhal, Groupe Sefrioui...). Ces groupes familiaux sont une vingtaine et réalisent à eux seuls 25% à 30% du PIB⁵.

Ensuite, il y a la deuxième vision pour qui entreprise familiale rime avec petite, voire très petite entreprise. On tombe dans le cliché de l'épicerie, l'activité agricole, la boulangerie, le petit restaurant...Evidemment ces entreprises peuvent être familiales mais elles ne sont pas représentatives de la majorité des entreprises familiales au Maroc.

Entre la très petite et grande entreprise familiale, les experts d'accordent à dire que la majorité des entreprises familiales au Maroc sont des PME (ou de la même manière que la majorité des PME sont des entreprises familiales), sachant que les PME

⁵ Tarik Aguizoul, Les Entreprises Familiales marocaines : au-delà du cliché, North African Business Development Forum, 22 novembre 2010, Barcelone.

marocaines constituent⁶ quelques 95% du tissu économique, qu'elles contribuent à hauteur de 50% à l'emploi, fournissent 20% de la valeur ajoutée, 30% des exportations, 40% de la production et 50% de l'investissement.

Dans le contexte marocain, nous retenons la définition qui considère comme entreprise familiale toute entreprise dont le capital est majoritairement détenu par une même famille, avec la participation active de la famille dans l'équipe dirigeante (1^{ère} et 2^{ème} génération au moins) et la volonté explicite de transmettre chez le dirigeant actuel (Bentebbaa, 2014).

II. LES VALEURS COMME VARIABLE EXPLICATIVE DE LA PERENNITE DES ENTREPRISES FAMILIALES

1. Les valeurs : une ressource distinctive des entreprises familiales ?

Les chercheurs en gestion s'intéressant aux entreprises familiales se sont largement basés sur la théorie des ressources comme cadre conceptuel dans leurs travaux (Barney, 1991; Habbershon and Williams, 1999; Barney, Wright and Ketchen, 2001 ; Habbershon, Williams and MacMillan, 2003).

En 1999, Habbershon et Williams ont mobilisé la théorie des ressources pour comprendre les avantages et désavantages compétitifs des entreprises familiales. Cette recherche a donné naissance à un concept largement utilisé aujourd'hui pour caractériser l'entreprise familiale : la « Familiness » qui est définie comme « *the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business* ». A côté de la Familiness, Dyer (2006) évoque lui ce qu'il appelle l'effet de la famille ou le « family effect ». Le family effect est constitué d'un ensemble d'éléments où les valeurs de la famille jouent un rôle pivot (Tapies et Fernandes, 2012). Cet effet de la famille aurait pour conséquence la réduction des coûts d'agence grâce à la confiance et aux valeurs partagées par les membres de la famille impliqués dans l'entreprise, cette réduction des coûts d'agence impacterait positivement la performance de l'entreprise familiale (Dyer, 2006, p. 252).

⁶ Selon les déclarations de l'ancien ministre de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies M. Ahmed Reda Chami, aux 2èmes journées régionales de l'industrie, Berrechid, Mars 2011.

Cette ressource distinctive (Familiness ou Family Effect) puise ainsi sa force, pour un nombre important de chercheurs, dans les valeurs de la famille (Ward, 1987, 1999; Corbetta, 1999; García-Álvarez and López-Sintas, 2001; Dyer, 2006 ; Yan and Sorenson, 2006; Arregle, Hitt, Sirmon, and Very, 2007; Ling, Zhao, and Baron, 2007 ; Klein, 2008).

Dans la même perspective, Aronoff (2004) considère les «valeurs familiales» comme les piliers de la culture de l'entreprise familiale. Ainsi une forte culture d'entreprise et des valeurs uniques, pourraient être «la base d'avantages concurrentiels irremplaçables » (Aronoff, 2004, p. 57). Ce sont des ressources distinctives car elles sont difficilement duplicables ou imitables comme pourrait l'être un savoir-faire ou une technologie (Tapias et Fernandes, 2012).

Les valeurs de la famille seraient alors des ressources idiosyncratiques qui confèreraient un avantage compétitif durable aux entreprises familiales et expliqueraient, du moins en partie, la pérennité de ces dernières.

2. La pérennité des entreprises familiales : une question de transmission de valeurs ?

Si plusieurs travaux soulignent le lien étroit entre la pérennité des Entreprises Familiales et leurs valeurs (Aronoff and Ward, 2000; Miller and Le Breton-Miller, 2005, p. 232 ; Sharma and Nordqvist, 2008), très peu d'études empiriques ont été menées pour identifier ces valeurs et étudier leur influence.

Dans cet article, nous allons nous référer aux trois principaux auteurs qui ont abordé cette question en menant des études empiriques: Koironen (2002) et Tapias et Fernandes (2012).

Dans son article "*Over 100 years of age and still entrepreneurially active in business : exploring the values and characteristics of Finnish Family Firms*", Koironen (2002) s'est intéressé aux valeurs et caractéristiques des entreprises familiales finlandaises centenaires, valeurs qui expliqueraient *selon elles*, le secret de leur pérennité depuis près de 100 ans. Son point de départ a été le travail d'Aaltonen and Junkkari (1999) qui ont construit une échelle des valeurs du monde des affaires en Finlande puis il l'a appliqué à son échantillon d'entreprises familiales.

En 2012, Tapies et Fernandes sont repartis des travaux de Koirenan pour aborder la même question dans les entreprises familiales françaises, espagnoles et italiennes.

Nous reprenons dans le tableau suivant les valeurs qui sont ressorties de ces deux études.

Pays	Valeurs des EF qui expliquent selon elles leur pérennité
FINLANDE Koirenan (2002)	1) Honnêteté 2) Crédibilité 3) Respect de la loi 4) Qualité 5) Assiduité et travail acharné 6) Respect des engagements 7) Sens du service 8) Sens des responsabilités 9) Flexibilité 10) Tolérance du stress 11) Bien-être du personnel 12) Capacité à innover 13) Autonomie 14) Top management visionnaire 15) Respect des traditions 16) Bonne image publique 17) Débrouillardise 18) Persévérance 19) Parcimonie 20) Harmonie entre les membres de la famille 21) Politesse 22) Target mindedness 23) Pas d'hésitation à saisir les opportunités 24) Loyauté envers l'entreprise familiale 25) Ethique
ESPAGNE (Tapies et Fernandes, 2012)	1) Respect 2) Esprit entrepreneurial 3) altruisme 4) Loyauté 5) Honnêteté 6) Excellence 7) Travail acharné 8) Prudence 9) Qualité 10) Rentabilité 11) Humilité 12) Réputation 13) Responsabilité sociale 14) Responsabilisation
ITALIE (Tapies et Fernandes, 2012)	1) Qualité 2) Honnêteté 3) Transparence 4) Ethique 5) Engagement 6) Intégrité 7) Responsabilité sociale de l'entreprise 8) Simplicité 9) Modestie 10) Conformité 11) Passion 12) Enthousiasme 13) Amour du travail bien fait 14) Sacrifice
FRANCE (Tapies et Fernandes, 2012)	1) Qualité 2) Travail acharné 3) Humilité 4) Respect Mutuel 4) Ecoute de l'autre 5) Compétence 6) Confiance

Tableau 1 : Les valeurs explicatives de la pérennité des EF (selon elles)

Une première lecture de ce tableau laisse entrevoir que la qualité, l'honnêteté et le travail acharné (hard work) sont les valeurs qui semblent expliquer, selon les entreprises familiales, le secret de leur pérennité.

Dans le contexte marocain, il nous semble que cette même étude ne saurait être menée sans une contextualisation préalable. On ne peut pas partir d'une échelle des valeurs établie dans un contexte occidental, européen avec une culture et des racines religieuses liées à l'histoire de ces pays, et vouloir l'appliquer dans un pays où la construction des valeurs de la société a puisé son sens dans des sources culturelles et religieuses différentes.

Dans cet article, nous adoptons la même logique que Koirenan en commençant d'abord par identifier les valeurs qui régissent la société marocaine et plus particulièrement l'institution familiale à travers une étude de contextualisation basée sur l'étude de données secondaires puis dans un second temps nous nous rapprochons de la réalité des entreprises familiales marocaines à travers des entretiens semi-directifs menés auprès des membres de la famille et du management de quatre EF marocaines. La visée de cet article reste exploratoire. La liste des valeurs que nous aurons recensées nous permettra dans un prochain travail de recherche de construire une échelle des valeurs et de mesurer le poids de chaque valeur dans la pérennité des entreprises familiales marocaines à travers une étude quantitative.

III. LA PLACE DES VALEURS DANS LA PERENNITE DES EF MAROCAINES: UN ESSAI DE CONTEXTUALISATION

1. Les sources des valeurs dans la société marocaine

A côté des préceptes religieux, la société marocaine traditionnelle dispose de tout un ensemble de coutumes et de droits coutumiers propres aux contextes urbain et rural (Bourqia, 2010).

Ainsi, la religion, la coutume, la tradition, les droits coutumiers sont les principales sources de valeurs, véritables réservoirs référentiels de valeurs morales qui régissent l'appréciation de l'individu, les relations sociales et les rapports à la communauté. Pour ce qui est de l'ordre de l'éthique, les sources sont la religion, les croyances et les pratiques sociales.

La religion de l'Etat étant l'Islam et la société marocaine étant majoritairement musulmane, cette religion a façonné la vision du monde, le mode de vie et les traditions. La religion continue à être la source des valeurs morales par le fait qu'elle

soit le garant de l'ordre moral de la société. Elle délimite le cadre moral et dicte les valeurs à respecter par rapport à soi, aux autres et à la communauté.

2. Entre valeurs traditionnelles et valeurs émergentes

Sur la base des conclusions de l'enquête nationale sur les valeurs (ENV, 2004) et du rapport sur le cinquantenaire de l'indépendance du Maroc rapporté par Rahma Bourqia (2005), nous allons dresser une image, approximative certes, qui nous rapproche des valeurs morales et éthiques qui semblent régir la société marocaine. La sphère familiale et la sphère entreprise étant intimement liées dans les entreprises familiales, nous tentons ici de voir quelles seraient les spécificités de l'entreprise familiale au Maroc de par l'héritage culturel et religieux de ce pays. Les relations père/fils/filles par exemple, sont-elles insensibles au contexte culturel ?

Evolution de la place du père dans l'institution familiale marocaine

Si dans la culture arabe, la famille a toujours été un nœud de liens « inébranlables » : *le sang ne peut jamais trahir le sang, sa sacralité est à l'origine de sa pérennité* (Bargach, 2005), dans certains de pays arabes, l'institution familiale est devenue une entité sociale sensiblement différente de ce qu'elle était il y a une génération. Les diverses évolutions⁷ qu'ont connues ces sociétés, et qui se poursuivent, l'ont profondément touchée. Le modèle familial hiérarchisé et patriarcal, élargi et autoritaire, qui a si longtemps prédominé, n'est plus la référence unique. Au Maroc, la famille perdrait son exclusivité de seul dépositaire des valeurs, en faveur, dans bien des cas, de l'école et des nouvelles organisations politiques et syndicales (HCP, 2005).

Malgré cela, force est de constater que l'institution familiale a développé des formes diverses d'adaptation pour préserver bon nombre de ses valeurs et pratiques ancestrales. L'ancien système arabe de parenté endogamique ne s'est pas effacé (HCP, 1995). Les valeurs morales du passé basées sur l'honneur, le respect, l'entraide, la solidarité sont dans une large mesure précieusement conservées. La

⁷ Bensalem (1989) stipule que ces transformations ont été amorcées par les changements introduits par la colonisation et se sont poursuivies sous l'effet de l'urbanisation, la communication audiovisuelle, la scolarisation et la mixité à l'école, l'entrée des femmes dans le marché du travail, en particulier pour contribuer aux dépenses familiales, l'émigration des hommes et la planification familiale. Pour plus de détails voir Bensalem (1989), Structures familiales et changement social en Tunisie, The changing Family in the Middle East, Amman/Jordanie, 16-18 décembre 1989.

famille large est toujours présente lors des grands événements de la vie (mariages, divorces, décès, fêtes religieuses et périodes de crise) malgré les changements de style et de rythme de vie connus par les familles orientales.

Au sein de la société marocaine, la hiérarchie et la stratification au sein de la famille revient au père qui en est formellement le socle (Bargach, 2005). Homme de toutes les responsabilités et de toutes les situations, le père avait pour mission de répondre aux besoins de la famille et de la protéger de tout mal. Ce rôle lui conférait une autorité incontournable au sein de la famille où les membres lui sont subordonnés et assujettis. D'où tient-il alors ce plein pouvoir ?

L'autorité du père puise sa légitimité non seulement dans les pratiques culturelles ancrées dans la société marocaine mais aussi dans la religion musulmane qui lui octroie une grande responsabilité morale ; celle de donner une éducation exemplaire aux personnes qui vivent sous son toit. Cette autorité despotique du père confortée par le fait qu'il soit le seul agent économique au sein de la famille s'est vue remise en question à partir des années cinquante lorsque les nouvelles générations éduquées dans les écoles du protectorat et employées dans diverses administrations sont devenues celles qui subvenaient aux besoins de la famille entière (Bargach, 2005). Il y a eu, de fait, un début d'amollissement de cette autorité quasi absolue du père. De nos jours, la configuration est évidemment allée plus loin que ça sous l'effet de l'urbanisation, l'audiovisuel, la scolarisation avancée, les TIC, l'entrée des femmes dans le marché du travail...

Toutefois, l'autorité du père reste toujours un aspect incontournable dans la conception même de la famille, bien que les traditions familiales soient critiquées par bon nombre de citoyens marocains.

Les valeurs traditionnelles

L'anthropologie coloniale aussi bien que la tradition populaire orale offrent des informations sur les notions et les valeurs qui faisaient partie de tout un système axiologique traditionnel. Nous reprenons dans le tableau ci-dessous ces valeurs traditionnelles énumérées par Bourqia (2005). Les témoignages recueillis à travers son étude ont livré un véritable lexique des valeurs du registre traditionnel. Ce lexique

se compose de valeurs éthiques qui interviennent à l'échelle individuelle, familiale et dans la relation à la communauté.

	VALEURS
ORDRE INDIVIDUEL	Le bien, la générosité (Kheir) -le contentement (Kana'aa) –l'endurance.
ORDRE FAMILIAL	La bénédiction (R'da)- L'obéissance (Ta'aa)- La pudeur (Hachma).
ORDRE SOCIAL ET COMMUNAUTAIRE	La Parole d'honneur (Kelma) – La justice (Hak) – La droiture (Maakoul) – La confiance (Nya).
ORDRE DIVIN	Le don divin (Baraka)-La fatalité (Maktoub).

Tableau 2 : Les valeurs qui régissent la société marocaine (adapté de Bourqia, 2005)

Dans l'ordre familial, les valeurs d'obéissance et de respect (pudeur) régulent les rapports de hiérarchie non seulement entre le père et les enfants, mais entre les aînés et les cadets, entre les maîtres et les disciples/élèves, les détenteurs d'autorité et les subordonnés.

L'obéissance et le respect confèrent aux enfants la bénédiction des parents, qui du point de vue de la religion Musulmane, est une condition nécessaire mais non suffisante pour accéder au « Paradis ».

Dans l'ordre social, les valeurs qui régissent les relations sont la parole d'honneur, la droiture, la justice (ou le juste) et la confiance (ou la bonne intention). Les rapports sont supposés être basés sur la confiance (niya) et sur la parole d'honneur (al kalma). Toutefois, ceci ne veut nullement dire que la transgression de ces valeurs était étrangère à la société traditionnelle, encore moins à la société contemporaine.

Il y a ensuite les valeurs individuelles les plus prégnantes dans la société traditionnelle qui sont la générosité, le contentement et l'endurance. Pour ce qui est de l'ordre du divin, on retrouve le don divin (la baraka) évoqué pour expliquer la réussite, l'enrichissement,... et le destin (le maktoub) en cas de défaite ou de situation hors contrôle.

Les Valeurs émergentes

L'évolution de la société marocaine est marquée par l'émergence de valeurs nouvelles qui sont aujourd'hui l'objet de négociations et de tensions au sein de la société (Bourqia, 2010). Les références⁸ sur lesquelles nous nous sommes basés soulignent le dialogue et la concertation comme étant des valeurs émergentes.

Si l'obéissance était la valeur qui réglait les relations sociales au sein de la société et la famille, les enquêtes montrent qu'une telle valeur enregistre un certain recul. Les données de ces enquêtes attestent que le registre professionnel est moins régi par la valeur traditionnelle de l'obéissance et plus par les valeurs de dialogue et de persuasion, autrement dit par des valeurs rationnelles.

On pourrait en conclure que l'obéissance, sans disparaître comme principe qui règle la hiérarchie, est beaucoup moins tolérée dans le travail que dans les rapports familiaux. Cependant, l'autorité comme principe réglant l'ordre social ressort dans les données.

Nos données secondaires nous ont permis de recenser un certain nombre de valeurs que nous avons complété avec nos entretiens semi-directifs.

Les entretiens semi-directifs

Dans le cadre d'une recherche plus large portant sur l'apprentissage organisationnel dans les entreprises familiales marocaines de taille moyenne, nous avons mené quatre études de cas (une imprime, une entreprise de textile, une entreprise de vente de matériel électrique / Installation et l'électrification rurale et maintenance des automates programmables, une entreprise de distribution d'équipements dans le domaine de l'énergie et la pétrochimie). Nos études de cas étaient essentiellement basées sur des entretiens semi-directifs et de l'observation non participante dans une moindre mesure. Nos guides d'entretiens comportaient un axe « valeurs ». Dans le cadre de cet article, nous avons exploité les données liées à cet axe en analysant 16 entretiens sur 31 (nous avons retenu uniquement les entretiens menés avec les membres de la famille impliqués dans le management).

Nous reprenons dans le (Tableau 3) les valeurs ressorties de notre analyse des données secondaire ainsi que celles issues du codage de nos entretiens.

⁸ L'Enquête Mondiale sur les valeurs. Université de Michigan. Enquête sur le Maroc 2002. L'Enquête Mondiale sur les valeurs a été initiée par une équipe de chercheurs de l'Université de Michigan depuis 1981. Elle porte actuellement sur soixante pays. La dernière vague d'enquête date de 2001-2002 et englobe le Maroc. ENV : l'Enquête Nationale sur les Valeurs réalisée en Septembre 2004 dans le cadre de l'élaboration du Rapport du Cinquantenaire du Développement Humain au Maroc.

Sources	Valeurs qui peuvent expliquer la pérennité
Données secondaires	Respect (obéissance et pudeur), parole d'honneur, générosité, droiture, justice, confiance, contentement, bénédiction des parents, don divin, concertation, prise de risque, endurance.
Entretiens exploratoires	Qualité, patience, sacrifice, droiture, entente et harmonie, travail acharné, réputation, contentement, respect des engagements, sens du service, courtoisie avec les clients, considération pour le personnel, solidarité, implication émotionnelle, loyauté.

Tableau 3. Les valeurs qui peuvent expliquer la pérennité des entreprises familiales marocaines

En partant du (tableau 1) et du (tableau 3), nous avons tenté de voir quelles étaient les valeurs communes entre le Maroc et les autres pays étudiés par Koirenan (2002) et Tapies et Fernandes (2012).

Le tableau 4 reprend de manière synthétique cet exercice.

Valeurs recensées dans le contexte marocain	Italie	Espagne	France	Finlande
QUALITE	X	X	X	X
HONNETETE/DROITURE/PAROLE D'HONNEUR, RESPECT DES ENGAGEMENTS	X	X		X
TRAVAIL ACHARNE		X	X	X
RESPECT		X	X	
REPUTATION		X		X
LOYAUTE		X		X
PERSEVERANCE /ENDURANCE		X		X
PRISE DE RISQUE		X		
CONFIANCE			X	
SENS DU SERVICE	X			
SACRIFICE	X			
IMPLICATION EMOTIONNELLE	X			
COURTOISIE/POLITESSE				X
HARMONIE/ ENTENTE				X
ALTRUISME		X		
SENS DES RESPONSABILITES				X
BIEN ETRE DU PERSONNEL				X
ECOUTE/DIALOGUE			X	
FLEXIBILITE				X
ETHIQUE/JUSTICE	X			
BENEDICTION DES PARENTS				
DON DIVIN				
PATIENCE				
CONTENTEMENT				
TOTAL DES VALEURS EN COMMUN AVEC LE MAROC	6/14	9/14	5/6	11/25

Tableau 4 : Les valeurs distinctives des entreprises familiales marocaines

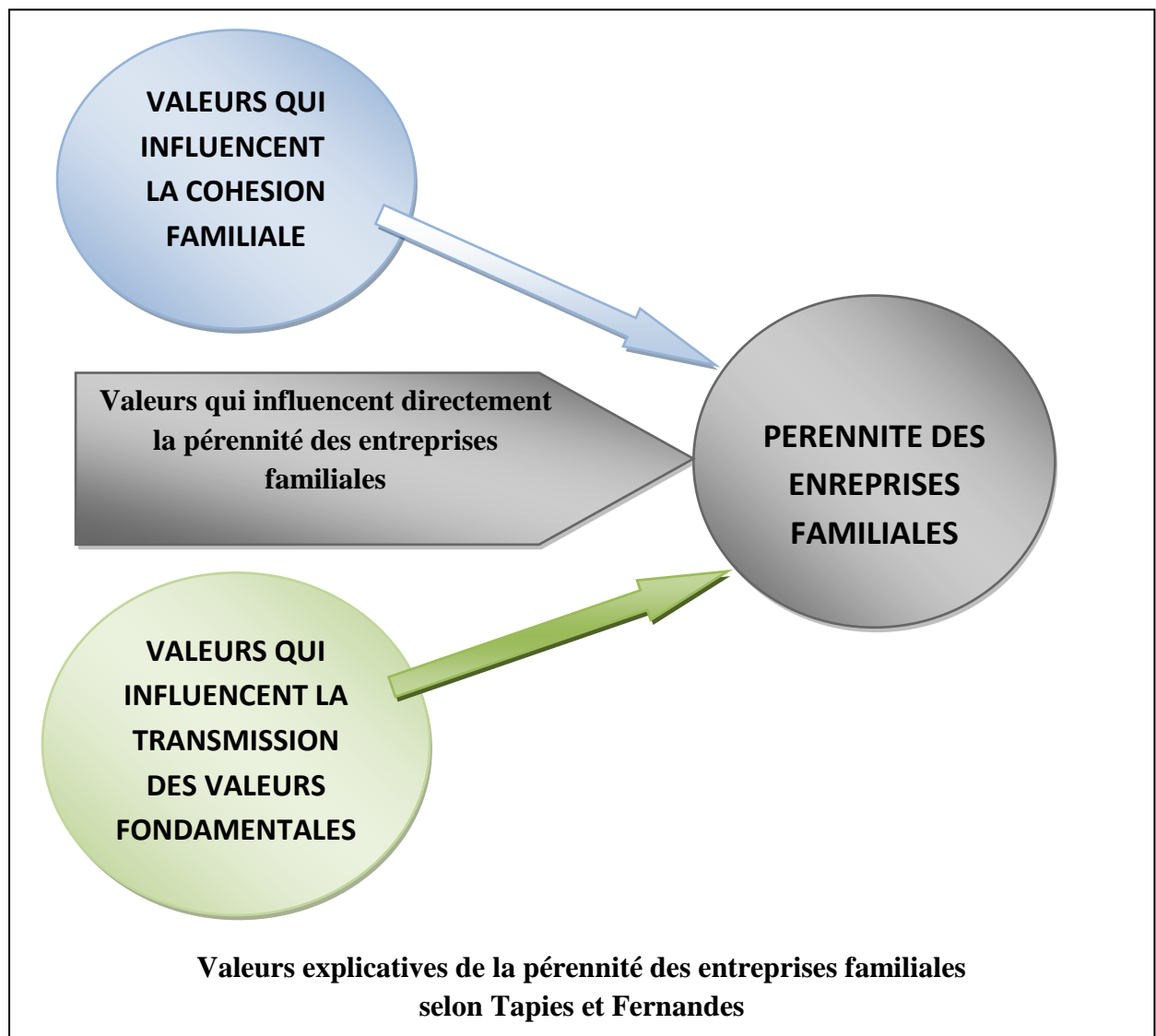
En plus des valeurs communes, on note également l'émergence, dans le contexte marocain, de quatre valeurs absentes dans les propos des entreprises familiales françaises, finlandaises, italiennes et espagnoles :

- Le don divin (La baraka)
- La bénédiction des parents (R'da)
- La patience (S'bar)
- Le contentement (kan'aa)

Tapies et Fernandes (2012) classifient les valeurs les influencent la pérennité des entreprises familiales en trois catégories (voir schéma) :

- les valeurs qui contribuent à la cohésion familiale (respect, loyauté, honnêteté et réputation, etc.) ;
- les valeurs qui contribuent à la pérennité de l'entreprise (travail acharné, qualité, prudence, etc.) ;
- et les valeurs qui contribuent à la transmission des valeurs fondamentales (altruisme, transparence, etc.).

On pourrait alors se demander où se positionneraient les quatre valeurs qui ont émergé de notre étude de contextualisation.



DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous considérons que l'apport de cet article est double. Dans une optique générale, il souligne le poids de la dimension culturelle dans les études empiriques basées sur le perceptuel. Ce constat vient appuyer l'importance, voir la nécessité, de la contextualisation lorsque des pratiques ou phénomènes managériaux sont étudiés dans des contextes différents. L'étude de contextualisation peut aboutir à une similarité des contextes ou au contraire mettre en exergue, comme c'est le cas dans notre article, les spécificités du pays étudié. Dans les pays du Maghreb par exemple, l'état actuel de la recherche en gestion est le reflet d'un déphasage entre les travaux menés et les réalités locales. L'application d'échelles et de modèles tels quels dans des contextes où le « *business history* » ou l'histoire tout court n'est pas la même ne peut que conditionner les réponses des interviewés, surtout quand il s'agit d'études quantitatives où l'émergence de nouvelles variables est moins fréquente. D'un point de vue plus spécifique, si cet article montre que certaines valeurs restent communes aux entreprises familiales qu'elles soient françaises, espagnoles, italiennes, finlandaises ou marocaines, il souligne également quatre valeurs spécifiques qui contribueraient à la pérennité des entreprises familiales marocaines selon les dirigeants de ces entreprises: le don divin (la baraka), la bénédiction des parents (R'da), la patience (S'bar) et le contentement (Kan'aa). Le don divin et la bénédiction des parents sont des dimensions purement spirituelles, voire métaphysiques issues des croyances liées à la religion musulmane. Ce sont des dimensions sur lesquelles les dirigeants des entreprises familiales estiment n'avoir aucun contrôle : c'est « grâce à Dieu » que leurs entreprises perdurent. Pour ce qui est de la patience et du contentement, ce sont des dimensions liées à l'individu et à son attitude. Elles trouvent leur origine dans le patrimoine culturel du Maroc (il est de fait que la religion a ici aussi son poids). Selon la plupart des dirigeants et managers interviewés, si l'individu n'est pas patient, s'il aime la facilité, s'il ne sait pas se contenter de ce qu'il a (ce que Dieu lui donne), il pourrait facilement quitter l'Entreprise Familiale en période de crise, pour travailler ailleurs si le salaire est plus attrayant ou pour monter

sa propre entreprise loin des conflits familiaux, ce qui mettrait en péril le devenir de l'entreprise familiale.

Dans des futures recherches, il pourrait être intéressant de mener une enquête auprès des entreprises familiales marocaines pour mesurer le poids de chaque valeur et de l'effet générationnel sur l'évolution du discours des membres de l'équipe dirigeante.

BIBLIOGRAPHIE

AALTONEN, T., & JUNKKARI, L. (1999). Corporate values and ethics. (Yrityksen arvot ja etiikka.) WSOY: Juva(in Finnish only).

ALLOUCHE, J. et B. AMANN (2000), L'Entreprise Familiale : un état de l'art, Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, 3(1) : 33-79.

AFFAYA N. et GUERRAOUI D. (2009), L'élite économique Marocaine, étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs, L'Harmattan.

ARONOFF, C. (2004), "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival," Family Business Review, 17 (1), pp. 55-59.

ARONOFF, C. and J. WARD (2000), "Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series," No. 12, Marietta, GA: Business Owner Resources.

ARREGLE, J., M.A. HITT, D.G. SIRMON, and P. VERY (2007), "The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms," Journal of Management Studies, 44 (1), pp. 73-95.

BASLY S. (2005), L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance, en Sciences de Gestion. Université Montesquieu-Bordeaux.

BARNEY, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," Journal of Management, 17, pp. 99-120.

BARNEY, J.B., M. WRIGHT, AND D.J. KETCHEN, Jr. (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991," Journal of Management, 27, pp. 625-641.

BARGACH J. (2007), “Quels Horizons pour la famille “marocaine” de demain ? » in Prospective Maroc 2030, Actes de Forum II : Permanences, changements et enjeux pour l’avenir. Royaume du Maroc, HCP.

BENTEBBAA (2014), « L’apprentissage organisationnel dans les Moyennes Entreprises Familiales Marocaine : trajectoires entre authenticité et modernité », chapitre dans « Contexte et contextualisation », Ouvrage collectif, GREFSO (à paraître).

BOURQIA R., 50 ans de développement humain et perspectives 2025, « Société, famille, femmes et jeunesse », cinquantenaire de l’indépendance du Maroc, 2005.

BOURQIA R. (2010), Valeurs et changement social au Maroc, Qauderns de Mediterrania 13, 105-115.

DYER, W.G. (2006), “Examining the ‘Family Effect,’ on Firm Performance,” Family Business Review, 19 (4).

GARCÍA-ÁLVAREZ, E. and J. LÓPEZ-SINTAS (2001), “A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity,” Family Business Review, 14 (3), pp. 209-230.

HCP (1995), Enquête nationale sur la famille (ENF), Haut Commissariat au Plan.

HIRIGOYEN G. (2011), Revue Economica, N°11, Février-Mars 2011, p104.

HABBERSHON, T.G. AND M.L. WILLIAMS (1999), “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms,” Family Business Review, 12, pp. 1–25.

HABBERSHON, T.G., M. WILLIAMS, AND I.C. MACMILLAN (2003), “A unified systems perspective of family firm performance,” Journal of Business Venturing, 18, pp. 451-465.

KENYON-ROUVINEZ DENISE ET WARD JOHN L., Les Entreprises Familiales, Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 2004, 128 pages. ISBN : 9782130546078.

KLEIN, S. (2008), “Embeddedness of Owner-Managers: The Moderating Role of Values,” in Tàpies J. and J.L. Ward, “Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business,” New York, Palgrave Macmillan, pp. 1-6.

KOIRANEN, M. (2002), "Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms," *Family Business Review*, 15, pp. 175-188.

LABARI, B. (2011), *Les Entreprises Familiales au défi de la transmission générationnelle Le cas de la région du Souss au Maroc*, Congrès AFS, Grenoble 2011.

LING, Y., H. ZHAO, and R.A. BARON (2007), "Influence of Founder-CEO's Personal Values on Firm Performance: Moderating Effects on Firm Age and Size," *Journal of Management*, 33 (5), pp.673-696.

MIGNON, S. (2009), «La pérennité organisationnelle», *Revue française de gestion*, vol. 2, no 192, p. 73-89.

MILLER, D. and I. LE BRETON-MILLER (2005), "Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses," Boston: Harvard Business School Press.

SHARMA, P. and M. NORDQVIST (2008), "A Classification Scheme for Family Firms: From Family Values to Effective Governance to Firm Performance," in Tàpies J. and J.L. Ward, "Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business," New York, Palgrave Macmillan, pp. 1-6.

TANGEAOU, S. (1993), *Les entrepreneurs marocains : pouvoir, société et modernité*, Editions KARTHALA.

TÀPIES J., FERNÁNDEZ M., (2012) "Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis", *Journal of Family Business Management*, Vol. 2 Iss: 2, pp.130 – 146.

WARD, J. L. (1987), "Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership," San Francisco: Jossey-Bass.

YAN, J. and R. SORENSON (2006), "The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business," *Family Business Review*, 19 (3), pp. 235–250