

**Contribution à la compréhension du rôle de système de  
gouvernance dans la réussite de transmission au sein de l'entreprise  
familiale par l'approche exploratoire : Cas du Groupe Ménara  
Holding**

**Contribution to the understanding of the role of the governance system in  
the family business succession process: Case study of Menara Holding  
Group**

**Maryam Elbahjaoui, (PhD Student)**

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'études en management des organisations et droit de  
l'entreprise-LIREMD  
Université cadi Ayyad-Marrakech, Maroc*

**Oussama Chwiki, (PhD)**

*Laboratoire d'innovation, responsabilité et développement durable-INREED  
Université cadi Ayyad-Marrakech, Maroc*

**Abdelaziz Elabjani, (Enseignant-Chercheur, PES)**

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'études en management des organisations et droit de  
l'entreprise-LIREMD  
Université cadi Ayyad-Marrakech, Maroc*

**Khadija Benazzi, (Enseignant-Chercheur, PH)**

*Laboratoire d'innovation, responsabilité et développement durable-INREED  
Université cadi Ayyad-Marrakech, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Université Cadi Ayyad-Marrakech (Maroc), 40000. Maryem.elbahjaoui@ced.uca.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Elbahjaoui, M., Chwiki, O., Elabjani, A., & Benazzi, K. (2021). Contribution à la compréhension du rôle de système de gouvernance dans la réussite de transmission au sein de l'entreprise familiale par l'approche exploratoire : Cas du Groupe Ménara Holding. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 353- 370. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5519381">https://doi.org/10.5281/zenodo.5519381</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5519381**

**Received: August 17, 2021**

**Published online: September 22, 2021**

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 2, Issue 5 (September, 2021)**

## **Contribution à la compréhension du rôle de système de gouvernance dans la réussite de transmission au sein de l'entreprise familiale par l'approche exploratoire : Cas du Groupe Ménara Holding**

### **Résumé :**

Cet article a pour objectif de décrire le processus de transmission de l'entreprise familiale, tout en se basant sur la mission et le rôle de chaque mécanisme de gouvernance, ce qui permet d'enlever l'ambiguïté que connaît la littérature sur l'entreprise familiale en tant qu'une entité complexe et ambidextri que d'un ensemble de valeurs (éthiques, émotionnels, sociaux etc.) face aux mutations de l'écosystème d'affaires dominé par le pouvoir des entreprises managériales, celles-ci qui visent la croissance à court terme en vue de satisfaire leur actionnariat.

En revanche, les entreprises familiales ne manquent pas d'atouts pour y arriver, elles sont innovantes, et surtout elles visent la pérennité à long terme, dans une vision que l'entreprise familiale est considérée comme une richesse qui doit être transmise aux héritiers (successeurs). Toutefois, l'entreprise familiale se caractérise par des mécanismes de gouvernance spécifiques et particuliers tels que : le conseil de famille, la confiance en tant que des instances essentielles à maintenir un climat de transmission favorable et durable à la génération suivante.

Notre travail s'articule autour de l'étude du rôle du système de gouvernance dans la réussite du processus de transmission au sein de l'entreprise familiale. Nous avons choisi l'approche exploratoire avec une méthodologie qualitative afin de mieux comprendre ce lien à travers une étude de cas unique d'une entreprise familiale. Les résultats de notre étude ont montré que grâce au système de gouvernance, l'entreprise familiale peut aboutir à une transmission réussie en réalisant un équilibre entre le conseil de famille, celui d'administration et le comité de pilotage selon les spécificités de l'entreprise familiale étudiée.

**Mots clés :** Entreprise familiale, Transmission, Mécanismes de Gouvernance

**Classification JEL:** M12, P31.

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract :**

The aim of this article is to describe the succession process in the family business, based on the mission and role of each governance mechanism to remove the ambiguity of the family business literature as a complex and ambidextrous organization of a set of values ; (ethical, emotional, social, etc.) in the face of changes in the business ecosystem dominated by the power of managerial companies, which aim at short-term growth in order to satisfy their shareholders. On the other hand, family businesses do not lack the assets to do so, they are innovative, and above all they aim for long-term sustainability, in a vision that the family business is considered a wealth that must be passed on to the heirs (successors). However, the family business is characterized by specific and particular governance mechanisms such as: the family council, trust as essential bodies to maintain a lasting climate of transmission to the next generation.

This paper is based on the study of the governance system as a innovative key lever for the successful transmission process in the family business. We chose an exploratory approach with a qualitative methodology to describe and to better analysis our specific research issue. The results of our study show us that the family business can achieve a successful transmission by realizing a balance among the multiple governance mechanisms such as: family members involved in business management, and administrators in the family business, therefore to find the gap existent between two spheres: the family and the business, according to the specificities of the family business, in our context is Menara Holding Group.

**Keywords:** Family business, Business Succession, Governance Mechanisms

**JEL Classification:** M12, P31.

**Paper type:** Empirical research.

## **1. Introduction générale :**

L'entreprise familiale se trouve devant l'impératif de double relation ; la relation qui existe entre l'entreprise et la famille et la relation existante entre l'individu et la famille. Ces deux relations nécessitent un équilibre ce qui fait de l'entreprise familiale une entité ayant un caractère particulier, et nécessitant de bons mécanismes de gouvernance. Cette dernière est l'une des thématiques les plus dynamiques en sciences de gestion vu qu'on ne peut pas s'attendre à avoir un modèle universel et prédéfini de ce qui est la gouvernance avec ses différentes dimensions dans les entreprises plus spécifiquement dans les entreprises familiales. Cependant, les entreprises familiales se caractérisent par des structures ambidextriques capables à concilier entre l'exploration et l'exploitation d'innovation, de nouvelles technologies, et nouvelles pratiques, puisqu'il s'agit d'une affaire de famille, considérée comme une richesse à transmettre à son héritier.

Le sujet de la succession et de la transmission reste présent à l'esprit de tous. L'enjeu est considérable. Un jour ou l'autre, le partage des parts et le choix de gouvernance devront être organisés pour assurer la pérennité de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise familiale place le capital humain au cœur de l'entreprise et vise la pérennité des valeurs, en privilégiant la transmission de l'entreprise aux prochaines générations de la famille (Gannier, 2011).

En fait, la compréhension de l'impact de la gouvernance sur le processus de la transmission dans les entreprises familiales suscite l'intérêt des chercheurs depuis plusieurs années. Cependant cette question n'a toujours pas été clairement cernée et élucidée. Des ambiguïtés persistent au niveau du système de gouvernance de l'entreprise familiale avant et pendant le processus de la transmission. À cet égard, notre problématique s'articule autour du rôle du système de gouvernance dans la réussite du processus de transmission de l'entreprise familiale, pour cela notre ambition est d'essayer de répondre à notre question centrale suivante : Comment le système de gouvernance peut contribuer à un contexte de transmission favorable et durable chez le nouveau dirigeant après le décès du patron ? ainsi l'objectif de ce papier est essentiellement de mettre en valeur les articulations théoriques et conceptuelles entre les spécificités de l'entreprise familiale, son système de gouvernance et ses pratiques en termes de transmission, en choisissant comme cas d'étude le groupe de Menara holding.

Ainsi dans une première partie, nous allons développer le cadre théorique de la transmission basé sur une revue de littérature enrichissante, pour ensuite traiter dans une deuxième partie le processus de transmission dans le groupe Menara holding.

## **2. Revue de littérature :**

### **2.1. Conceptualisation en quête de théorisation de la transmission familiale :**

#### **2.1.1. La transmission dans les entreprises familiales : évolution et intérêt**

La transmission des entreprises familiales à 3 formes : la transmission familiale, interne et externe. La première est où le dirigeant prévoit à assurer la pérennité par au moins un membre de la famille de la nouvelle génération. Cette forme de transmission familiale a suscité l'intérêt des chercheurs provenant de plusieurs disciplines, mais surtout les chercheurs en sciences sociales qui avaient un intérêt de comprendre le rôle des valeurs, de la culture, de la richesse socio-émotionnelle dans l'évolution de la notion « familiness » comme étant une sphère particulière qui caractérise l'entreprise familiale. Quant à La transmission interne se réalise à l'interne de l'entreprise, par la délégation d'une propriété totale ou partielle de l'entreprise à un ou plusieurs employés qui ne sont pas membres de la famille du dirigeant, soit un actionnaire minoritaire ou un partenaire d'affaires. Et la troisième forme concernant la transmission externe ; comme son nom

indique, il s'agit d'une réalisation de plusieurs formes de stratégies d'externalisation du patrimoine de l'entreprise, tel que : la fusion avec une autre entreprise la forme la plus répandue aujourd'hui, ou la vente à un concurrent ou à un tiers.

Quand on entend ce terme de transmission de l'entreprise familiale, il arrive à nos esprits cette question suivante : que transmet-on d'une génération à l'autre ? . D'après la littérature sur la transmission familiale, nous avons pu synthétiser qu'il s'agit surtout d'une transmission totale ou partielle du patrimoine de l'entreprise familiale à la nouvelle génération qui sont/seront très souvent des enfants en quête de préparation à une succession patrimoniale dès leurs plus jeunes âges. Ou bien, dès le décès du dirigeant, l'entreprise familiale en tant qu'une affaire à hériter sera transmise aux successeurs qui sont généralement les membres de la famille et qui seront impliqués dans le management de l'entreprise.

#### **2.1.1.1. L'entreprise familiale dans une perspective de la théorie de l'agence :**

La théorie de l'agence se base sur une dissociation stricte entre la propriété privée du patrimoine et la gestion. Le conflit d'intérêts d'en découle est considéré comme un problème du principal/agent, notamment dans notre contexte le principal est le dirigeant, l'agent est l'un des membres de la famille impliqués dans la gestion d'entreprise, ou un des administrateurs, ou autre. Ce problème peut être expliqué par le fait que le propriétaire (dirigeant) laisse ses prérogatives à la direction d'affaires, et délègue ses pouvoirs à un gérant professionnel qui doit, à priori, s'occuper des intérêts de ce propriétaire.

La théorie de l'agence est pertinente pour caractériser l'entreprise familiale, vu que le lien de parenté réduit les conflits, et intensifie la relation entre les deux sphères famille et entreprise par la connaissance intime entre les membres de la famille impliqués dans l'entreprise, ce qui facilite à entretenir d'une relation solide entre la loyauté vers la famille, et l'engagement vers l'entreprise, ce qui réduit par la suite les coûts d'agence sans la séparation entre les décisions de contrôle et de management.

#### **2.1.1.2. La transmission de l'entreprise familiale : émergence et évolution**

Si on remonte aux travaux de (R. Christensen, 1953), une entreprise familiale est considérée familiale dès que cette dernière est propriétaire au moins d'une partie des actions de l'entreprise. Puis, en 1982, J.A. Davis, R. Tagiuri a donné une définition plus claire à l'entreprise familiale qu'une firme est considérée familiale lorsque l'un ou plusieurs membres de la famille influencent la démarche managériale de l'entreprise grâce au lien de parenté, est donc avoir des droits de propriété sur le capital d'entreprise. Pour mieux comprendre ; l'entreprise familiale a été bien définie d'après (Gallo, 1994) : « est considérée comme familiale quand plus de 50 % du capital est entre les mains d'une famille et que certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise ». il en rejoint (J.H. Astrachan, T.A. Kolenko, 1994), que l'entreprise est familiale lorsque 50% du capital d'entreprise est entre les mains de la famille. Dans le cas inverse – l'entreprise doit, en outre, avoir au moins un des membres de la famille impliqués pour dix années d'activité continue.

Cette dimension de continuité dans le temps de l'entreprise familiale (EF) a fait émerger un nouveau concept qui a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs, celui de la transmission de l'entreprise familiale. Ainsi, les mêmes auteurs mettent en valeur le critère de la volonté du dirigeant propriétaire à transmettre son entreprise à la génération suivante. Un critère qui a été retenu par plusieurs chercheurs. Aussi, des nombreuses définitions de l'entreprise familiale en Europe varient selon que l'on choisisse comme critère : la propriété du capital (contrôle et droits de vote), l'implication de la famille dans

le management ou l'exigence d'une première transmission dans la famille, à la génération suivante (B. Gannier, 2011).

Comme premiers travaux (R. Donnelley, 1964) a mis en valeur le critère familial au cœur de l'étude de l'entreprise familiale pour donner une identité double à cette structure plus spécifique par rapport aux autres entreprises managériales, à travers l'influence des deux systèmes imbriqués l'un sur l'autre, l'influence de la famille sur la gestion de l'entreprise, et l'influence de l'entreprise sur l'intérêt individuel de la famille.

De leurs parts, (N. Churchill, K.J. Hatten, 1987) notent qu'une entreprise est familiale dès la passation du pouvoir de contrôle de l'entreprise d'une génération à l'autre. En 1989, W.C. Handler considère l'entreprise familiale comme : « *une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles, et les objectifs relatifs à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management, ou dans le conseil d'administration* ». (Handler, 1989). Par ailleurs, à un niveau pluricritère (Churchill N., Hatten K.J., 1987), l'entreprise familiale doit conserver son contrôle lors du processus de transmission. Quant à (Ward, 1987), les valeurs différentes des nouveaux propriétaires peuvent influencer négativement les relations entre les membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise, et donc sa performance.

(Astrachan, 1988) a mis en lumière la sensibilité au changement de contrôle ou de management. Cette sensibilité a des effets néfastes sur la performance de longue durée. Quant à (Upton, 1995), il note les conséquences néfastes de la transmission des entreprises familiales à deuxième génération. Le financement de la transition est une préoccupation actuelle des chercheurs américains (N. Upto, 1995).

Globalement, les définitions les plus pertinentes sont celles qui utilisent ces critères : « *le contrôle de la propriété (et on se référera au critère de l'influence dominante), le contrôle ou au moins l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future* ». (J. ALLOUCHE et B. AMANN, 2000).

### **2.1.1.3. Impact et intérêt de la transmission de l'entreprise familiale :**

Dans de nombreux cas, des questions comme la propriété et les droits qui en découlant n'ont probablement pas été discutés de la même importance, que des préoccupations diverses sur l'avenir de l'entreprise, ce qui signifie que les différentes parties prenantes accordent plus d'intérêt au sujet de la transmission (F. Antariou et al., 2017).

Les résultats de l'enquête en 2016 et l'expérience de PwC auprès des dirigeants d'entreprises familiales laissent apparaître que les défis posés par la gestion de la relève sont le reflet d'un problème beaucoup plus vaste. À juste titre, les entreprises familiales sont fières de leur vision à long terme, et de leur capacité à penser en générations plutôt qu'en années ou même en mois. Le facteur de défaillance potentiel le plus évident pour l'entreprise familiale est la gestion de la succession. « *La transmission d'une génération à l'autre est la pierre d'achoppement de ce modèle d'entreprise* ». ( F. Antariou et al., 2017).

L'entreprise familiale doit pouvoir concilier les aspects personnels et professionnels, sachant que la gestion de la succession peut placer ces deux dimensions en conflit direct, et faire courir des risques tant à la famille qu'à l'entreprise. Inversement, une transmission bien gérée constitue un atout pour l'entreprise. Elle lui permet de se réinventer en réponse à l'évolution de la situation économique, et de trouver une nouvelle énergie au service de sa croissance, de sa diversification et de sa professionnalisation. Pour agir efficacement, les entreprises familiales doivent élaborer, mettre en œuvre et communiquer un plan de transmission solide, et le faire le plus tôt possible avant la rétrocession (F. Antariou et al., 2017).

## 2.1.2 L'évolution de la transmission des entreprises familiales au Maroc.

Dans le contexte marocain, depuis le milieu des années 70, l'activité de l'entreprise familiale a subi de profondes mutations liées à la perte de valeurs de l'identité familiale de l'entreprise dans le contexte marocain, chose qui nous oblige à interroger sur la contextualisation d'un modèle réussi de l'entreprise familiale dans notre contexte marocain, plutôt à la marocanisation de l'entreprise familiale. Au plan financier, le Maroc se distingue par une sous-capitalisation avec une prédominance du capital familial (N.Eddiouri, 2009). Ainsi, famille et bourse ne sont pas incompatibles<sup>1</sup>.

Selon une étude réalisée par la CGEM en 2011, le Baromètre BDO-ANPME de la transmission des entreprises au Maroc relève que 40 % de ces entreprises familiales sont engagées dans une transmission à la 2<sup>ème</sup> génération qui composent 95 % du tissu économique<sup>2</sup>, représentant ainsi un vecteur quantitatif et qualitatif incontournable de la croissance économique. En 2012, 2 355 PME avaient été transmises au sein de la famille. En 2015, l'observatoire de l'évolution de la transmission de l'entreprise familiale a permis de dénombrer 2 697 transmissions familiales, soit une évolution de plus de 14 % en un an.

Au Maroc, la transmission familiale est plutôt privilégiée par les entreprises familiales (53 %), même si elles sont beaucoup moins nombreuses à privilégier cette piste : 53 % en 2016 vs 67 % en 2011. Parmi les dirigeants d'entreprises familiales :

- 40 % n'ont jamais songé à céder/transmettre leur entreprise et ne pensent pas le faire à moyen terme ;
- 35 % (plus du 1/3) ont déjà réfléchi ou sont en train de céder leur entreprise ;
- 25 % ont repris / racheté leur entreprise à un tiers ou à un membre de la famille.

La transmission est de plus en plus question de ''nécessité'' pour les cédants des entreprises familiales, mais pour les repreneurs, elle reste une question de choix et surtout d'opportunités. Bien qu'une légère évolution ait été constatée depuis 2009 et 2011, il n'existe toujours pas de véritable marché ni de culture de transmission entreprise au Maroc: la transmission est, dans la majeure partie des cas, plus subie (fatalité de la transmission familiale via l'héritage) qu'un choix véritable.

Les transmissions qui ne sont pas du tout préparées engendrent un risque sur la pérennité des entreprises.

## 2.1.3. Le système de gouvernance chez les entreprises familiales :

*« la gouvernance est un ensemble de mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs, et d'influencer les décisions du dirigeant ».* (Charreaux, 1998)

Le système de gouvernance permet aux différentes générations d'être associées et intégrées socialement dans un processus juste et solide d'un partage équitable de valeurs.

### 2.1.3.1. Gouvernance de famille vs Gouvernance de l'entreprise :

La gouvernance familiale : qui peut comprendre la création d'instances telles que le Conseil de Famille, où sont aussi présents les membres de la famille qui ne sont pas actionnaires, et qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise ; et la gouvernance de l'entreprise, qui comprend les instances de décision et de contrôle traditionnelles : Assemblée générale, Conseil d'administration ou Conseil de surveillance - Directoire, Comités de direction.

<sup>1</sup> A titre d'exemple : Alliance Darna (famille Lazraq) ; Dari Couspate (famille Khalil) ; Douja Promotion (famille Sefrioui) ; Afriquia Gaz, Maghreb Oxygène et Afriquia SMDC (familles Akhnouch & Wakrim) ...

<sup>2</sup> qui contribuent largement dans les secteurs traditionnels de l'artisanat et du textile ou dans celui des services 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;

Les recherches plus récentes sur la gouvernance de l'entreprise familiale ont montré qu'il existait un gap théorique très occulté lié au problème existant entre l'individu et la communauté familiale, d'où on parle aujourd'hui de la gouvernance comportementale qui devient un élan théorique de la gouvernance de l'entreprise familiale.

### **2.1.3.2. Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale :**

« *Les mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales soit revêtent une forme implicite, soit sont incarnés par des organes dont la composition, et les interrelations dépendent de la taille de l'entreprise* ». (Hirigoyen, 2000).

Le conseil d'administration :

Les études sur les mécanismes de gouvernance des entreprises donnent au conseil d'administration une place centrale, à ce titre, cet organe est considéré comme l'une des majeures composantes de la gouvernance, influençant les sortants de l'entreprise. (Pearce et Zahra, 1992) ; (Johnson et al, 1996) ; (Forbes et Milliken, 1999) ; (Hillman et Dalziel, 2003).

Il existe un lien entre le conseil d'administration et le stade de vie de l'entreprise familiale. Le premier stade de vie est lié à l'âge avancé du fondateur d'entreprise, c'est-à-dire aux expériences accumulées de l'entreprise, ou lié à un actionnaire principal, et donc dans ce cas le conseil d'administration est composé de membres de famille qui partagent la même vision. Et lorsque l'entreprise familiale passe à un autre stade de frères et sœurs ou encore des cousins, le potentiel des conflits s'aggrave et des structures formelles s'imposent dès que les relations familiales commencent à détruire surtout dans les familles plus élargies de plus de 3 générations.

La charte de famille et le conseil familial :

Le conseil de famille et la charte familiale constituent deux structures qui ne sont instaurées que dans un stade avancé de la vie de l'entreprise, et cela peut être dû à des prémisses de conflits entre les membres de la famille impliquée dans la gestion de l'entreprise, et aussi entre ces derniers et ceux hors affaire de l'entreprise. À ce titre la coordination entre la gouvernance de l'entreprise et celle de la famille n'est une affaire de personne et de leur volonté puisque c'est à eux que revient le fait de formalisation de ces mécanismes de gouvernance, et cela est remarqué lorsque la communication et la confiance tendent à être faibles (Brahim Allali, 2001).

La confiance (un mécanisme de gouvernance spécifique au service du gouvernement de l'entreprise familiale) :

La confiance affective a un souci de préoccupation interpersonnelle, et elle trouve son origine dans des liens émotionnels entre individus (Lewis et weigert, 1985). La confiance est considérée comme étant un mécanisme spontané de gouvernance, reste à signaler que ce mécanisme peut être remarqué entre tous les niveaux internes de l'organisation, et aussi en externe (marché – hiérarchie). On distingue trois types de la confiance : la confiance fondée sur la dissuasion, la confiance fondée sur le calcul et la confiance relationnelle.

Aujourd'hui, les entreprises familiales arrivent à entretenir d'excellentes relations avec leur environnement; une relation expliquée par une communication durable marquée d'un climat de confiance qui règne puisqu'on considère une entreprise familiale comme étant une composition unique, à son niveau managérial et organisationnel vu qu'il s'agit d'une affaire de famille.

## **2.2. Le contexte de la transmission favorable et durable chez le nouveau dirigeant :**

On prévoit d'avoir une analyse descriptive prévisionnelle concernant la durabilité de la transmission chez le nouveau dirigeant, tout en répondant aux questions de l'objet de notre recherche :

### **2.2.1. Le système de gouvernance renforce-t-il le processus de structuration ?**

Dans l'entreprise managériale, on trouve plus souvent la prédominance du pouvoir de contrôle du dirigeant et du conseil d'administration comme étant un mécanisme propre à l'entreprise managériale. Alors, en ce qui concerne la gouvernance familiale. 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. Face au courant dominant du modèle de l'entreprise managériale, un courant de recherche sur l'entreprise familiale est en train d'émerger face à l'imbrication de deux systèmes : système d'entreprise et système de famille, ce qui rendent l'entreprise familiale un domaine de recherche particulier avec un grand nombre de spécificités donnant plusieurs perspectives de recherches aux chercheurs futurs.

### **2.2.2. Le système de gouvernance et le climat de confiance et de stabilité :**

Le système de gouvernance a pour objet de discipliner les dirigeants, et réduire les coûts d'agence comme étant un ensemble de mécanismes organisationnels qui contribuent à décentraliser les pouvoirs, et d'influencer les décisions des dirigeants par la participation de toutes les parties prenantes, afin de créer un environnement de confiance et une stabilité de travail sans réduire nécessairement la liberté du dirigeant .

#### **2.2.2.1. La bonne gouvernance dans l'entreprise familiale :**

La bonne gouvernance nécessite une bonne gestion de trois sphères (entreprise, management, propriété) par le dirigeant qui est souvent le propriétaire ou successeur (nouveau propriétaire), sachant qu'elles évoluent dans le temps (dilatent). En matière de gouvernance de l'entreprise familiale, il faut mettre l'accent sur la succession comme étant la principale cause de la dilution, c'est-à-dire que chaque sphère ralentit le rôle de l'autre par effet de degré de domination à la fois du pouvoir de contrôle de l'entreprise face à la culture, aux valeurs et intérêts de la famille, et donc la réalisation ou non d'un équilibre entre la famille et l'entreprise.

Il faut donc que chaque sphère ait son propre système de gouvernance avec leurs propres mécanismes : le conseil familial pour la famille et conseil d'administration pour l'entreprise.

Au nom de la bonne gouvernance de l'entreprise familiale, chaque mécanisme de gouvernance doit avoir son propre président, à cause des problèmes de gouvernance qui n'ont été jamais réglés dans le cas où le président du conseil de famille est le président du conseil d'administration.

#### **2.2.2.2. Le rôle de la communauté consanguine en matière de confiance :**

Le modèle qu'on a déjà présenté suppose qu'au sein de la communauté familiale, on trouve plus souvent le pouvoir d'influence des membres de la famille entre eux dans l'entreprise familiale est extrêmement important, car tous ces acteurs familiaux ont les mêmes intérêts et le même objectif, et qui partagent soit (les pièces rapportées ou consanguins) ce qui facilite le transfert de savoir et de l'expérience ainsi de réduire l'asymétrie d'information,

tous ces éléments contribuent à renforcer la confiance pour la continuité de l'entreprise même si après l'arrivée d'un nouveau dirigeant. C'est pour ça que l'entreprise familiale évite toutes les relations interorganisationnelles, et a mis le critère des liens sociaux parmi les premiers critères à être pris en considération dans la sélection d'un nouveau dirigeant, ce dernier en tant que membre de famille ayant des relations solides familiales peut les inciter dans le système d'entreprise, tout en considérant le rôle des autres parties prenantes et du conseil d'administration, pour conserver l'identité familiale d'une part et améliorer la performance à long terme d'entreprise d'autre part.

### **2.2.2.3. L'influence de l'âge du dirigeant sur la confiance avec les parties prenantes :**

Généralement les personnes les plus âgées sont souvent considérées comme les plus sages à cause de leur espérance de vie menée.

L'âge est facteur révélateur d'expérience ou le dirigeant est à peu près de la retraite pendant laquelle, il a accumulé d'expérience. Au niveau de négociation des crédits bancaires ; le dirigeant le plus âgé est mieux être à lui donné la confiance, qu'il pourrait inspirer aux apporteurs des fonds externes, alors le dirigeant grâce à son âge avancé aurait pu présenter son ou ses remplaçants au banquier, lorsqu'il doit aller à la retraite, dans ce cas la banque aurait pris connaissance du nouveau dirigeant pour le maintien de la confiance qu'elle avait avec l'ancien, vue que le dirigeant le plus âgé aurait pu tisser de relation profonde avec son banquier, ce qui fait que ce dernier lui accorde plus de confiance que le jeune dirigeant. Ce qui retient notre attention c'est que la relation parfaite entre le dirigeant et son banquier est basée sur la confiance qu'il pourrait lui inspirer à cause de son âge avancé exprimé par une longue relation.

La durée importante du dirigeant à la tête de l'entreprise permet au banquier de connaître son comportement, et réduire l'asymétrie d'information d'où on peut conclure qu'il existe une relation positive entre l'âge du dirigeant et le degré d'endettement d'entreprise c'est la confiance.

### **2.2.3. Le système de gouvernance et la croissance d'entreprise : la relation entre la bonne gouvernance et la performance d'entreprise :**

Actionnariat du dirigeant : Dans le cas de la dispersion du capital entre un grand nombre d'actionnaires, qui ne peuvent pas contrôler les activités du dirigeant, ce dernier comme étant un actionnaire important qui intervient de réduire les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants pour augmenter la performance en cas de bonne gestion de sa part.

Le rôle du conseil d'administration : Les administrateurs sont incités à engager une surveillance du dirigeant pour éviter des poursuites judiciaires de la part des actionnaires et protéger leur capital humain.

## **3. Méthodologie de recherche :**

L'objet de cette deuxième partie est de présenter et démontrer l'intérêt de nos choix méthodologiques, pour répondre réellement (empiriquement) à notre problématique.

### **3.1. La démarche de la recherche :**

#### **3.1.1. Le choix d'une entreprise Familiale marocaine :**

Il est très clair que la majorité des entreprises au Maroc sont des entreprises familiales. En Novembre 2011, le Baromètre BDO-ANPME relève que les entreprises familiales marocains représentent 95 % du tissu économique, et contribuent largement dans les secteurs traditionnels de l'artisanat et du textile ou dans celui des services 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.

Relatif à notre thématique de recherche, on trouve peu de travaux qui traitent la mise en place du système de gouvernance au sein des entreprises familiales, et sa relation avec la transmission favorable et durable, à cet effet, il faut rappeler que la gouvernance de l'entreprise familiale se caractérise donc par le fait qu'elle comprend deux niveaux (PWC 2011) :

- *la gouvernance familiale*, qui peut comprendre la création d'instances telles que le Conseil de Famille, où sont aussi présents les membres de la famille qui ne sont pas actionnaires et qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise.

- *La gouvernance de l'entreprise*, qui comprend les instances de décision et de contrôle traditionnelles : Assemblée générale, Conseil d'Administration ou Conseil de surveillance - Directoire, Comités de direction...

La problématique trouve sa source entre les deux niveaux de gouvernance. Notre intérêt est de mesurer l'effet du système de gouvernance sur la transmission dans le contexte d'entreprise familiale.

### 3.1.2. Les axes de recherche :

Après avoir présenté l'intérêt d'aborder l'entreprise familiale comme champ de recherche, on propose en premier lieu de rappeler notre problématique et les axes majeurs de recherche qui correspondent à notre objet d'étude, puis recadrer ces axes entre la théorie et le volet empirique.

Notre recherche a pour objet de comprendre comment le système de gouvernance fonctionne dans le contexte d'entreprise familiale, et qu'ils sont les facteurs qui contribuent à une transmission favorable et durable, plus précisément on cherche **comment le système de gouvernance peut contribuer à un contexte de transmission favorable et durable**. La question de recherche peut se décliner en un ensemble de sous-questions qui serviront d'axes de notre volet empirique.

D'abord, la première question est : **comment la mise en place préalable d'un système de gouvernance renforce le processus de structuration ?** Après avoir présenté l'état des lieux concernant la gouvernance et la transmission, notre premier axe s'articule au premier lieu autour de déroulement et le processus de transmission, et en deuxième lieu la mise en place du système de gouvernance et son apport envers le processus de structuration.

D'où la deuxième question comment **le système de gouvernance mis en place instaure un climat de confiance et de stabilité chez les parties prenantes ?** Dans ce deuxième axe notre objectif est de mesurer et vérifier que la confiance et la stabilité chez la partie prenante dépend principalement du système de gouvernance, plus précis les relations entre les fournisseurs et les clients, et même les salariées envers l'entreprise sont-elles stables grâce au système de gouvernance

ensuite, une troisième question est : **quels sont les effets feedback (les retombées) d'un tel système de gouvernance sur la stratégie et la croissance de l'entreprise (internationalisation) ?** L'objectif est de savoir si le système de gouvernance a un effet sur l'élaboration des stratégies, ainsi que la croissance de l'entreprise à l'échelon national qu'à l'international.

### 3.1.3. Méthode de recherche :

#### 3.1.3.1. Approche qualitative :

Peut-on définir la méthodologie de recherche comme un fil conducteur qui permet de concrétiser la relation entre la partie théorique et la partie empirique (EVARD, PRAS 2000). Faut noter que plusieurs aspects sont pris en compte pour établir le choix de l'approche de recherche comme la problématique et l'objectif et les questions de recherche, à cet effet (PINARD, POTVIN, 2004) ont souligné que le domaine professionnel dans lequel intervient le chercheur impacte les choix sur le plan d'action qu'à celui de la recherche.

Pour que le chercheur collecte et analyse les données ; il doit poser la question suivante, comment va-t-il aborder la dimension empirique de sa recherche ? Quelle est l'approche la plus adéquate. Selon Thietart, le choix de l'approche qualitative ou celle quantitative, dépendent de la priorité qu'attribue le chercheur à la qualité des liens de causalité entre les variables ou à la généralisation des résultats.

Notre travail s'inscrit dans une démarche qualitative vue le caractère particulier des entreprises familiales, où l'on trouve deux systèmes imbriqués la famille et l'entreprise, cette approche est la plus adoptée par les chercheurs en sciences de gestion.

### **3.1.3.2. Étude de cas unique :**

Pour réaliser une recherche avec des méthodes qualitatives, le chercheur peut se référer à plusieurs stratégies de recherches (Yin 1994). On peut citer à titre d'exemple l'étude de cas unique comme méthode de recherche en sciences de gestion. Elle est l'une des méthodes les plus pertinentes et utilisées pour faire des études qualitatives. Plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt 1989 ; Yin 1994 ; Yin 2003 ; Guba & Lincoln 1994).

En ce qui concerne notre sujet ; la contribution d'un système de gouvernance pour une transmission favorable et durable. On se base sur la revue de littérature qui nous permet d'avoir une idée sur le fonctionnement du système de gouvernance au sein des entreprises familiales, ainsi que les facteurs explicatifs d'un contexte de transmission favorable et durable, à cet effet la méthode d'étude de cas unique va permettre de répondre spécifiquement à la question de pourquoi et comment.

## **3.2. Le recueil des données et la présentation du terrain :**

Après avoir expliqué la démarche de recherche abordée, on a mis les points sur le choix de l'entreprise familiale comme champ d'application, et ensuite les principaux axes de recherche, et en dernier lieu les motifs de notre choix de l'approche qualitative, comme outil de la méthodologie de recherche en sciences de management.

Pour ce qui concerne cette deuxième étape ; on va détailler la méthode de recueil de données à savoir l'entretien ainsi que les documents internes de l'entrepris, ensuite les principes, et importance de l'étude de cas dans notre travail.

### **3.2.1. la collecte des données de recherche :**

Pour ce présent travail de recherche, on va se baser sur deux méthodes de collecte de données, en premier lieu sur les entretiens qui ont été élaborés à partir de la revue de la littérature. Selon (Quivy & Van Compenhoudt, 1995) : « *les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Correctement mis en valeur, ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés* ». La deuxième méthode de recueil de données se base sur les documents internes de l'entreprise en question.

Le travail y repose sur des entretiens semi-directifs comme outil de collecte de données, ce dernier est composé de l'ensemble de questions dites principales, ensuite des questions d'investigation et en dernier lieu des questions d'implication, (Rubin, 1995).

L'entretien se déroule en moins d'une heure avec le nouveau dirigeant, permet à l'interlocuteur de fournir le maximum d'informations de qualité afin d'en tirer les réponses souhaitées, et d'analyser les données recueillies, il est important de rappeler que l'entretien va être enregistré à l'aide d'un enregistreur vocal, cela va permettre de retranscrire, ainsi que la prise de note qui contient les remarques et les réactions de l'interlocuteur à chaque question posée lors de l'entretien.

### **3.2.2. Présentation du terrain :**

Pour des raisons de confidentialité, l'entreprise et les documents internes vont avoir le caractère anonyme :

Entreprise M détenue par une seule famille, spécialisée dans la construction de bâtiment, terrassement et génie civil. Avec un nombre d'employés qui dépasse les 200. Aujourd'hui l'entreprise occupe une place importante dans un secteur croissant comme le secteur de BTP dans la région de Marrakech-Alhaouz, de plus l'entreprise détient un savoir-faire important dans le domaine de construction de grand volume, cela provient de plus de 27 ans d'expérience.

Le choix de l'entreprise en question n'est pas aléatoire, plusieurs critères qui ont été mis en place répondent favorablement à notre travail de recherche. Il est important de rappeler que la position de l'entreprise est en avance non seulement au niveau local, mais aussi national malgré la concurrence, cela est grâce à l'explosion de la demande de produits de construction et de bâtiments.

Le décès de patron de l'entreprise M constitue l'une des motivations qui nous ont poussés à choisir un sujet de transmission. Faut souligner que l'organigramme de l'entreprise semble moderne, la direction est attachée directement aux trois services à savoir ; la finance, technique et administrative, et elle détient le pouvoir de décision ainsi que l'élaboration des stratégies de moyen et long terme. La direction aussi contrôle et assure le bon déroulement de l'entreprise au niveau interne avec ces collaborateurs, et au niveau externe avec les différentes parties prenantes ; client, fournisseur et l'Etat.

#### **4. Présentation et discussion des résultats :**

##### **4.2. Présentation des résultats :**

- **Thème 1 : Processus et le déroulement de la transmission au sein de l'entreprise familiale**

Sous thème 1 : Le phénomène de transmission ; Mohamed Ait Benzaiter le nouveau dirigeant de Ménara Holding nous a confirmé que sa préparation au préalable à la transmission est la clé de réussite de tout le processus : « *Concrètement si la transmission n'est pas bien préparée à l'avance, la première victime se sont les salariés et à un certain moment s'il y a un conflit les actionnaires et les héritiers se mettent d'accord sur la répartition du patrimoine et chacun prend sa route* ». La phase de transmission est une phase vitale dans le cadre du développement de chaque entreprise familiale, et sont rares les entreprises familiales marocaines qui ont pu soutenir après la deuxième et la troisième génération, d'où la nécessité de bien préparer cette phase transitoire. En effet, le fondateur commence avec une entreprise de petite taille et qui la développe selon son savoir-faire, son organisation et sa vision, et avec l'intégration des enfants dans l'entreprise et l'absence de l'entente et de la complémentarité entre les deux générations, cela peut représenter un frein qui peut toucher parfois à la pérennité et la continuité de l'entreprise.

Sous thème 2 : Le processus de transmission ; « *Nous avons participé à la mise en place d'un comité de pilotage qui est très important, car dans le cadre de cette succession il est indispensable d'avoir trois entités : conseil de famille, conseil d'administration et comité de pilotage et chaque entité a un rôle à part à jouer* ». La phase de la transmission a été anticipée bien à l'avance en déléguant tout ce qui est gestion du groupe au fils aîné qui est actuellement le PDG en termes de gestion administrative, signature et pouvoir étendu ; cela lui a permis d'être le pilote et bien sûr le premier décideur après son père, et par la suite, et pendant la vie du père, tous les membres de la famille étaient convaincus que c'est lui l'éventuel successeur. Le processus de la transmission s'est bien déroulé en continuant tous les projets, et engagements avec toutes les parties prenantes à savoir les partenaires bancaires, les institutions publiques, les administrations et la CNSS.

Sous thème 3 : les obstacles vécus lors de la phase transactionnelle ; Mohamed Benzaiter nous a éclairci que : « *là Après le décès y a toujours des contraintes, c'est vrai qu'il y a une confiance en PDG, mais nous travaillons actuellement sur un projet de*

*gouvernance, car officiellement toutes ces entités existaient avant, mais d'une manière officieuse et maintenant c'est le moment de les mettre en place avec leur rôles effectifs qu'elles devraient jouer... Par contre son fils est typiquement organisationnel il n'y a pas de contact basé sur une intimité ou confiance directe, il y a un système et donc tout le monde doit s'y inscrire c'est une autre démarche ».*

Il s'agit d'abord d'officialiser la création de conseils de famille que le PDG préside qui existait pendant la direction du fondateur, pour valider tout ce qui est vision stratégique du groupe, ensuite créer le conseil d'administration présidé même par le PDG lui-même. En fin la troisième partie qui est très importante c'est la partie pilotage de l'entreprise qui concerne la partie organisationnelle comprenant les cadres dirigeants qui traduit tout ce qui est vision et décisions et orientations stratégiques du groupe.

L'enracinement ou l'héritage d'un mode de gestion qui a été mené par le père fondateur représente un obstacle vu qu'il y avait des personnes qui étaient directement liées au père fondateur et qui dépendaient directement du père. Alors qu'il faut intégrer ces personnes dans le comité de pilotage et les prendre en charge, les intégrer et les préparer à cet éventuel changement.

- **Thème 2 : Le système de gouvernance familial et son impact sur la transmission**

Sous thème 1 : Le système familial et le processus de transmission ; Benzither a beaucoup insisté sur l'importance du système de valeurs partagées au sein de l'entreprise familiale ; *« le système de valeur est très important que la culture, c'est parmi les meilleures caractéristiques du système familial ; les valeurs sont partagées entre les membres de la famille et le reste des composantes du groupe, donc c'est un système de partage de valeur, ce partage a facilité cette phase de transmission ».*

L'entreprise a dû développer une identité propre, une culture et une éthique qui vont révolutionner son management et devenir ainsi une nécessité d'ordre stratégique pour la survie et la croissance dans un monde sans frontières, un monde de compétition et de concurrence.

Manager par les valeurs est une nouvelle stratégie qui conditionne l'existence même de l'entreprise, et un vecteur clé dans le management participatif qui prend aujourd'hui de plus en plus d'ampleur au sein de « l'entreprise famille ».

Sous thème 2 : la politique de gouvernance ; Benziter nous a expliqué qu'ils sont en cours de préparation d'un nouveau projet de gouvernance soutenu par un climat de confiance entre toutes les parties prenantes de l'entreprise : *« nous sommes dans la phase de démarrage de la nouvelle gouvernance sachant qu'il y a plusieurs phases pour finaliser le projet, 1<sup>er</sup> c'est la désignation officielle et la 2<sup>ème</sup> c'est la mise en œuvre...si la politique de gouvernance a bien été contrôlée et élaborée dans la gestion de l'entreprise familiale c'est grâce aux motifs de pilotage et ça donne la confiance aux actionnaires vue que leurs objectifs est la rentabilité... nous essayons à travailler sur un nouveau projet de gouvernance bien préparé par plusieurs consultant et qui a été validé par le président général pour faciliter l'autorisation de l'intégration de la troisième génération pour les trois années avenir en attendant les nouvelles idées »*

La bonne gouvernance avec ses mécanismes de la mise en œuvre renforce la confiance entre les parties prenantes, d'où la nécessité du bon pilotage de la politique de gouvernance dans la gestion d'entreprise familiale, pour atteindre la finalité de l'entreprise qui est la facilitation de l'intégration de la 3<sup>ème</sup> génération .

Sous thème 3 : L'équilibre famille Entreprise et la réussite du passage Transgénérationnel ; là où se situait l'intérêt de cette recherche à comprendre la réussite de ce passage : *« absolument oui, le système de gouvernance insiste sur le point de la*

validation du système par les actionnaires et par le conseil de famille, le rôle de directeur c'est l'élaboration, mais la présentation, la validation c'est le rôle de la famille on voit que chacun a son rôle, ça influence positivement sur la relation famille-entreprise et ça fait converger les objectifs familiaux avec les objectifs de l'entreprise pour avoir une meilleure rentabilité et développement durable et ça ce qui est cherché par les actionnaires ». Mohamed Benzaiter.

L'objectif commun reste le même c'est la rentabilité pour la continuité de l'entreprise, grâce à la convergence de la relation famille-entreprise d'où il faut que le rôle de chacun d'eux soit complet et surtout équilibré.

- **Thème 3 : connaître les effets du système de gouvernance sur la stratégie et la performance de l'entreprise.**

Sous thème 1 : l'élaboration de la stratégie ; « Bien sûr je pourrai dire que l'élaboration de la stratégie passe primordialement par le conseil d'administration et le comité de pilotage, mais faut toujours l'approbation du conseil de la famille ». M. Benzaiter (DG de Ménara Holding).

Toute action mise en place, et concerne le futur et le développement de l'entreprise nécessite une approbation auprès du conseil de famille, cependant pour ce qui concerne l'élaboration de la stratégie c'est le conseil de l'administration et le comité du pilotage qui intervienne. La relation entre ces derniers est basée sur la confiance et la conciliation entre les objectifs et l'intérêt des parties prenantes, elle est importante de noter que le président du conseil de famille ainsi que l'administration est le même cela permet d'avoir que des bonnes décisions.

Sous thème 2 : Le rôle de la gouvernance dans la continuité et le développement stratégique ; « la gouvernance constitue un élément indispensable pour la continuité et la survie de chaque l'entreprise, s'il n'y pas HAKAMA y rien. On peut avoir toutes les compétences, mais s'il n'y pas un système de gouvernance baser sur une vision claire et anticipation projeter, on ne peut pas espérer un développement sur l'avenir, ce système doit être évolutive et s'adapter avec les changements ». M. Benzaiter (DG de Ménara Holding).

Le système de gouvernance comme étant une institution constituée une garantie pour le développement et la pérennité de chaque entreprise, cependant si on adopte un système basé sur la vision d'anticipation et qui se progresse, on est déjà sur le bon chemin, car à travers la gestion proactive qu'on peut dépasser et surmonter tous les problèmes inattendus, surtout avec les actionnaires et la famille,

La continuité et le développement stratégique est conditionné aussi par l'ouverture verte des talents et des Ex-dirigeants de différents secteurs à titre d'exemple les DG de la banque, ou bien du secteur privé cela renforce le conseil de l'administration, et on peut aussi aller vers d'autre marché à savoir national (Casablanca- Le nord) ou vers l'Afrique.

Sous thème 3 : Bilan d'expérience de la politique transmission au sein de l'entreprise ; « On est toujours dans une phase de démarrage, on aurait espéré que cette question soit posée après une année. Le Système de gouvernance est totalement indépendant des personnes, on va dresser notre bilan après 2 ou 3 années. ... La première phase est réglementaire tout ce qui est création d'institution ou de conseil, y a également la phase de mise en œuvre du projet qui est lancée ; Attendre que les problèmes arrivent, c'est déjà trop tard, surtout dans un volet très sensible, c'est la survie de l'entreprise, le pouvoir que procure la loi pour les actionnaires est énorme (je pourrais vendre ma part à une personne externe qui pourrait commencer à gérer l'entreprise, la non-confiance des actionnaires ....) y a plusieurs problèmes ». M. Benzaiter (DG de Ménara Holding).

L'expérience de la politique de transmission a des effets positifs sur l'entreprise, car l'entreprise a pour objectif ; la survie de l'entreprise tout en gardant le côté rationnel des

choses .on peut dire que la réussite de n'importe quelle politique nécessite la bonne gouvernance et la confiance entre les partenaires. Lorsqu'il y a un système de gouvernance qui est valide, et avec des gens compétents qui respectent les procédures à la lettre, tout le monde s'intègre dans ce système, c'est comme l'exemple de la constitution dans notre pays, personne n'en pourrait traverser.

Sous thème 4 : Engagement de l'entreprise pour la préparation de la relève dans le futur ; « *Au niveau de chaque institution qui est trois : conseil de famille, conseil d'administration et conseil de pilotage, y a des règles de gestion, un organigramme, un manuel de procédures, des processus, le conseil d'administration a pour but de s'ouvrir à d'autres personnes qui pourraient l'intégrer avec leurs expériences et leurs compétences professionnelles. Et le conseil de famille émet les règles pour la succession pour avoir une relève digne de piloter l'entreprise éventuellement et voir les actionnaires qui sont âgées et qui veulent transmettre leur part à leurs fils..., déterminer les pouvoirs qui sont associés à chaque actionnaire, ainsi que les limites à ne pas dépasser, le conseil de famille n'est pas un conseil honorifique* ». » M.Benzaiter (DG de Ménara Holding).

Le système de gouvernance est parmi les axes primordiaux pour l'entreprise familiale, on se rapproche plus de la gestion des sociétés multinationales, un système basé sur le système et non pas sur les personnes, que chacun sache leurs règles et leurs obligations, et notamment les objectifs à atteindre.

#### **4.3. Discussion des résultats :**

En somme, pour synthétiser à travers l'analyse du contenu du guide d'entretien administré au directeur général du Menara Holding Mr AIT BENZAITER on a obtenu des résultats différents dans chaque thème :

Concernant le premier thème qui porte sur le processus et le déroulement de la transmission au sein de l'entreprise familiale, selon les résultats obtenus on peut conclure que le phénomène de la transmission constitue d'une part frein et moteur pour le développement stratégique, car c'est une phase vitale qui nécessite une préparation pendant la vie du fondateur, et une complémentarité entre les générations, sinon sûrement il y aura un conflit et la 1ère victime c'est les salariés.

En d'autre part le fait d'anticiper rendre le processus de transmission souple. La délégation de la gestion du groupe au successeur lui permettre d'être le 1<sup>er</sup> décideur après le fondateur. Grâce au comité de pilotage et les autres entités que le passage a été fait d'une manière simple et souple.

Prendre le rôle de fondateur après le décès du patron met en place plusieurs contraintes qui peuvent être un frein, à titre d'exemple héritage, ainsi que le comité de pilotage qui peut montrer une résistance au départ. Combler le vide après le décès du patron présente un obstacle, car il faut garder le contact direct avec toutes les parties prenantes et les assurer.

Concernant le deuxième thème qui porte sur le système de gouvernance et son impact sur la transmission, il est important de rappeler que les mécanismes de gouvernance se composent de conseil de famille et d'administration, d'après les résultats dégagés on peut affirmer que le système familial joue un rôle important dans le processus de transmission, cela est grâce au système d'éducation basé sur les valeurs et la modestie.

Grâce au système de gouvernance qu'on peut réaliser un équilibre entre le conseil de la famille et celui de l'administration ainsi que le comité de pilotage, c'est-à-dire que chaque entité joue son propre rôle tout en basant sur la confiance qu'elle existe. Bien sûr que si on adopte un système de gouvernance validé par les actionnaires, et les différentes entités à ce moment la relation entre la famille et l'entreprise va être influencée.

Pour le troisième thème qui s'intéresse aux effets du système de gouvernance sur la stratégie de l'entreprise et la performance, en résumé ; on peut dire en premier lieu qu'effectivement les décisions relatives à l'avenir de l'entreprise doivent être approuvées par le conseil de la famille vu que ce dernier, et celui de conseil d'administration ont le même président, chaque stratégie est à l'origine du comité de pilotage et de l'administration.

En deuxième lieu, le système de gouvernance constitue un élément indispensable dans le développement stratégique de l'entreprise, un système qui est évolutif qui peut s'adapter aux différentes contraintes, et qui porte une vision proactive, constitue la garantie pour l'avenir de chaque entreprise.

En dernier lieu, le bilan de la politique de transmission est en bon signe, on ne peut pas donner un résultat définitif, car la transmission a duré uniquement une année et demie, et le système de gouvernance n'est pas officiellement mise en action, l'important c'est que la confiance est actuellement.

Pour la préparation de la relève ; le président de conseil de famille qui est en même temps président de conseil d'administration a pris toutes les mesures lors de la création du système de gouvernance qui contient des règles et procédures à suivre afin de garantir la continuité et l'avenir pour le successeur.

## 5. Conclusion :

Au terme de ce travail, il est nécessaire de dresser un bilan contenant des objectifs assignés à la recherche, un bilan qui présente une synthèse et une évaluation des résultats obtenus.

Tout d'abord, notre recherche a visé d'étudier le processus de transmission au sein de l'entreprise familiale d'une part, et le système de gouvernance et son impact sur la transmission d'autre part, ensuite a identifié l'effet du système de gouvernance sur la stratégie future de l'entreprise, puis a nous fait comprendre la contribution du rôle du système de gouvernance à la réussite de la transmission dans un climat favorable et durable au sein de l'entreprise familiale, tout en se basant sur un cas unique, pertinent et plus représentative « le groupe de Ménara Holding » :

Au niveau de la première partie, nous avons mis en lumière l'analyse théorique de l'entreprise familiale ainsi que sa performance économique. Ensuite, nous avons présenté les justifications qui ont été proposées et dérivées de l'observation des caractéristiques de cette entreprise pour expliquer le caractère particulier du processus de transmission au sein de cette entité. Pour cela nous avons exposé la théorie de l'agence et son application aux entreprises familiales. Les analyses ont été faites sur la spécificité de l'entreprise familiale pour approfondir au sein du deuxième point de la première partie sur le système de gouvernance chez les entreprises familiales, et son impact sur la transmission, ce dernier joue un rôle central puisque l'observation des mécanismes de la gouvernance a permis de révéler la spécificité des entreprises familiales.

Toujours dans le deuxième point de la première partie, nous avons étudié la relation entre le système de gouvernance et processus de structuration, climat de confiance et de stabilité, ainsi que la relation de système de gouvernance et la croissance de l'entreprise ; à cet égard les travaux d' (Allouche & Amann, 2000) ont montré que : « *les entreprises familiales constituent des moteurs de développement économique des pays en général et Africains en particulier* ».

La passation de pouvoir dans une entreprise familiale est un long processus qui se déroule en parallèle avec le cycle de vie d'un individu et celles des relations familiales de réalité biologique.

Ces relations familiales se construisent dans un cadre culturel, systémique et spécifique qui façonnera les relations entre les individus et les entreprises. En plus des facteurs de

réussite ou d'entrave évoqués et du processus lui-même, il est également important d'intégrer la nature de la relation familiale pour mieux comprendre le succès ou l'échec possible du processus. Ainsi, pour remettre la famille au centre du processus successoral, compte tenu du contexte culturel dans lequel elle s'est constituée, nous l'avons ajouté à la partie empirique pour mieux comprendre la culture et le système familial marocain.

L'évolution de la diffusion de l'entreprise familiale marocaine fait l'objet de ce travail, et l'évaluation ultérieure de l'impact possible sur le processus successoral et son accompagnement fera l'objet d'une appréciation ultérieure, sans pour autant faire une distinction entre l'entreprise, les affaires et la famille.

Enfin, abstraction faite du droit marocain, nous ne pouvons pas nous intéresser au sujet des entreprises familiales sans pour autant aborder le côté juridique et ce qui en relève. En effet, celui-ci met en adéquation l'ensemble de l'arsenal juridique (règles, préceptes de l'islam, les lois en vigueur) en faveur de la transmission patrimoniale. Ces mesures malgré leurs caractères stricts ne peuvent pas être écartées par un testament qui serait alors considéré comme illégal. Le testament en cas de son établissement, se limite à nommer les bénéficiaires, à autoriser le tiers comme valeur maximale du patrimoine du défunt et à désigner la personne qui sera responsable de la succession.

### Références :

- (1) Allouche J., Amann B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Revue Economie et Société*, N° 25, p.129-154.
- (2) Allouche J., Amann B. et Garaudel P. (2006) : « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », *cahier de recherche du GREGOR n°2006-02*, p.1-35
- (3) Brouard, L. C. et F. (2012). La transmission des PME: Perspectives et enjeux. *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, 23(1), 155. <https://doi.org/10.7202/045748ar>
- (4) Bughin, C., Colot, O., Croquet, M., Dupont, C., & Finet, A. (2010). Transmission des PME familiales et performance sociale. *Management & Avenir*, 39(9), 96. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0096>
- (5) Bughin, O. C. (n.d.). *Entreprises familiales et gouvernance cognitive: quelle transmission?* Retrieved July 27, 2021, from <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-7-page-14.htm>
- (6) Cadieux, L. (2007). LA TRANSMISSION DES PME: Vers une meilleure compréhension du contexte. *5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 4–5. <https://docplayer.fr/2015597-La-transmission-des-pme-vers-une-meilleure-comprehension-du-contexte.html>
- (7) Chabaud, D. (n.d.). *La Transmission/ Reprise des PME- une occasion de régénération stratégique*. Retrieved July 27, 2021, from [https://www.researchgate.net/publication/224873468\\_La\\_Transmission\\_Reprise\\_des\\_PME-\\_une\\_occasion\\_de\\_regeneration\\_strategique](https://www.researchgate.net/publication/224873468_La_Transmission_Reprise_des_PME-_une_occasion_de_regeneration_strategique)
- (8) Colot, O. (2010). Préparation des PME familiales belges à la transmission et impact sur la performance. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(2), 95–132. <https://doi.org/10.7202/044032ar>
- (9) Costes, J.-H. (2012). Regards croisés nord-américain et français sur la transmission. *Entreprendre & Innover*, 14(2), 103. <https://doi.org/10.3917/entin.014.0103>
- (10) Geindre, S., & Deschamps, B. (2011). *Les risques du processus repreneurial en PME* (p. 24). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00661565>
- (11) Gossing, L. (n.d.). *Analyse des différentes méthodes de transmission d'une entreprise*

- familiale à la génération suivante : analyse d'un cas particulier*. Retrieved July 27, 2021, from <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis:3360>
- (12) Lecointre, G. (2007). *La transmission d'entreprise en pratique : 10 leçons pour réussir une cession de PME, 360 cas réels pour comprendre le marché, tous les outils juridiques et financiers indispensables*. 403.
- (13) Mahé de Boislandelle, H., & Estève, J.-M. (2015). *Conduire une transmission en PME*. In *Conduire une transmission en PME*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mahed.2015.01>
- (14) Marquat, M. C. (2006). La transmission familiale. *Caractere*, 619, 32–33. <https://www.amazon.com/La-transmission-familiale-French-Edition/dp/221254846X>
- (15) Mellerio, O. (2011). *Transmettre une entreprise familiale : des solutions concrètes pour réussir la transmission*.
- (16) Olivier, M. (n.d.). *Les motivations des repreneurs dans le cadre de transmission d'entreprise*. Retrieved July 27, 2021, from [https://www.revue-rms.fr/Les-motivations-des-repreneurs-dans-le-cadre-de-transmission-d-entreprise\\_a222.html](https://www.revue-rms.fr/Les-motivations-des-repreneurs-dans-le-cadre-de-transmission-d-entreprise_a222.html)
- (17) Pirnay, Fabrice, johan lambrecht. (n.d.). *La transmission du pouvoir dans les entreprises familiales | Request PDF*. Retrieved July 27, 2021, from [https://www.researchgate.net/publication/277188320\\_La\\_transmission\\_du\\_pouvoir\\_dans\\_les\\_entreprises\\_familiales](https://www.researchgate.net/publication/277188320_La_transmission_du_pouvoir_dans_les_entreprises_familiales)
- (18) Richard Delaye, P. L. (n.d.). *la médiation en révolution -*. Retrieved July 27, 2021, from <https://www.lamachinealire.com/livre/9782847698497-transmission-s-la-mediation-en-revolution-richard-delaye-pascal-lardellier/>
- (19) Tessa, A., & Gheddache, L. (2015). La transmission de la PME familiale : Une étude exploratoire à partir des perceptions du cedant potentiel. *Les Cahiers Du Cread*, 91(0), 105–129. <https://www.ajol.info/index.php/cread/article/view/125736>
- (20) Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, 2(1), 125-134.