

L'entrepreneuriat familial au Maroc : Dynamiques de transmission, innovation et durabilité face aux défis contemporains

Family entrepreneurship in Morocco: Dynamics of succession, innovation, and sustainability in the face of contemporary challenges

Soufiane EL BROUMI, (Docteur en sciences économiques et gestion)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdelah de Fès, Maroc*

Maha ASSAAD IDRISSE, (Docteur en sciences économiques et gestion)

*Ecole nationale de commerce et de gestion, Kénitra
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Fès Dhar El Mehraz, B. P. 42 Atlas, Fez, Morocco 0663-215258 fsjes@usmba.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BROUMI, S., & ASSAAD IDRISSE, M. (2025). L'entrepreneuriat familial au Maroc : Dynamiques de transmission, innovation et durabilité face aux défis contemporains. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(3), 22-43. https://doi.org/10.5281/zenodo.14984859
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 20, 2025

Accepted: March 01, 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 03 (2025)

L'entrepreneuriat familial au Maroc : Dynamiques de transmission, innovation et durabilité face aux défis contemporains

Résumé

Les entreprises familiales occupent une place centrale dans l'économie mondiale, contribuant à la fois aux marchés locaux et internationaux grâce à une combinaison unique de tradition et d'entrepreneuriat. Cette étude s'intéresse aux défis que rencontrent les entreprises familiales marocaines, en particulier en matière de transmission intergénérationnelle, d'adoption de l'innovation et d'engagement en faveur de la durabilité. S'appuyant sur des entretiens semi-directifs avec des dirigeants et des acteurs clés, elle met en évidence l'équilibre délicat que ces entreprises doivent maintenir entre la préservation de leur héritage et leur adaptation aux exigences économiques contemporaines. Les résultats montrent que les structures de gouvernance, souvent informelles, compliquent la planification stratégique à long terme et rendent la transmission plus difficile. Toutefois, l'ouverture à l'innovation et l'évolution des dynamiques de leadership, notamment le rôle croissant des femmes dans la prise de décision, apparaissent comme des leviers clés de résilience. Par ailleurs, les entreprises familiales marocaines manifestent un engagement grandissant envers la responsabilité sociale et environnementale, percevant la durabilité non plus comme une contrainte, mais comme un atout compétitif. Bien que cette étude apporte des éclairages pertinents, elle reste centrée sur le contexte marocain, ce qui peut limiter la généralisation des résultats. Une analyse comparative avec d'autres régions permettrait d'enrichir davantage la compréhension des dynamiques propres aux entreprises familiales. D'un point de vue pratique, la recherche souligne l'importance de modèles de gouvernance structurés et de stratégies anticipant les défis des transmissions générationnelles. Elle appelle également les décideurs publics et les structures d'accompagnement à proposer des dispositifs adaptés pour aider ces entreprises à relever les défis du marché et assurer leur pérennité. En apportant un regard nouveau sur l'évolution des entreprises familiales marocaines, cette étude s'inscrit dans une réflexion plus large sur leur capacité d'adaptation et de résilience dans un environnement économique en constante mutation.

Mots clés : Entrepreneuriat familial, transmission intergénérationnelle, innovation, gouvernance familiale, durabilité, responsabilité sociale.

JEL Classification: L26 Entrepreneurship

Paper type: Empirical research

Abstract

Family businesses play a vital role in the global economy, shaping both local and international markets through their unique blend of tradition and entrepreneurship. This study explores the challenges faced by Moroccan family enterprises, particularly in succession planning, innovation adoption, and sustainability. Based on semi-structured interviews with business owners and key stakeholders, the research highlights the delicate balance these businesses must strike between preserving their legacy and adapting to modern economic pressures. Findings indicate that informal governance structures often hinder long-term strategic planning, making succession a complex and sometimes contentious process. However, openness to innovation and evolving leadership dynamics, particularly the growing role of women in decision-making, are emerging as key drivers of resilience. Additionally, Moroccan family businesses are increasingly committed to corporate social and environmental responsibility, recognizing that sustainability can be a competitive advantage rather than a constraint. While the study offers valuable insights, its focus on Moroccan family enterprises means that findings may not be fully generalizable to other contexts. A comparative analysis across different regions would further enrich our understanding of family business dynamics. From a practical standpoint, the research underscores the importance of structured governance frameworks and strategic planning in ensuring long-term competitiveness. It also encourages policymakers and business support organizations to provide tailored guidance and resources that help family enterprises navigate intergenerational transitions and market transformations. By shedding light on the evolving landscape of Moroccan family entrepreneurship, this study contributes to a broader conversation on the adaptability and resilience of these businesses in a rapidly changing economic environment.

Keywords: Family entrepreneurship, intergenerational succession, innovation, family governance, sustainability, social responsibility

JEL Classification: L26 Entrepreneurship

Paper type: Empirical research

1. Introduction

L'entrepreneuriat familial est un champ d'étude qui a connu un regain d'intérêt au cours des dernières décennies, en raison de son importance centrale dans les économies mondiales et de la diversité de ses dynamiques internes. Ce domaine s'inscrit à la croisée des chemins entre les sciences sociales, la gestion des entreprises familiales et les théories de l'entrepreneuriat. Les entreprises familiales représentent une forme d'organisation particulière, qui lie étroitement les valeurs familiales à la gestion de l'entreprise. Selon Chua et al. (1999), l'entrepreneuriat familial combine des éléments de continuité générationnelle, de transmission de valeurs et d'adaptation aux transformations externes. Il en ressort que ces entreprises sont des moteurs de création de richesse avec une volonté de pérenniser l'entreprise à travers les générations. Toutefois, elles doivent faire face à des défis spécifiques, notamment ceux liés à la gestion de la transmission intergénérationnelle et à l'intégration de l'innovation (Bettinelli et al., 2017).

Un des enjeux clés qui sous-tend l'étude de l'entrepreneuriat familial est la question de la transmission des savoir-faire, des valeurs et de l'esprit entrepreneurial au sein des familles (Randerson et al., 2015). Ce processus va bien au-delà de la simple transmission de compétences techniques dans la mesure où il implique aussi la préservation des valeurs familiales, des traditions et de l'identité de l'entreprise familiale. Dans cette dynamique, la gouvernance familiale joue un rôle crucial car elle détermine la manière dont les décisions sont prises et comment l'autorité est exercée (Astrachan et al., 2020). L'absence de structures formelles dans certaines entreprises familiales peut devenir un frein à l'innovation et à l'adaptation aux exigences modernes du marché (Jaskiewicz et al., 2015).

L'innovation est essentielle pour garantir la compétitivité des entreprises familiales, mais elle représente également un défi de taille. Ces entreprises se trouvent dans une situation délicate, où elles doivent adopter des pratiques innovantes tout en préservant leur identité familiale et leurs valeurs traditionnelles (Yezza & Barrédy, 2022). Cette tension entre tradition et modernité est particulièrement évidente dans les entreprises familiales marocaines, où l'impératif d'innover pour rester compétitives entre en conflit avec un conservatisme culturel profondément ancré au sein de nombreuses familles d'affaires (Nidaazzi & Hourmatallah, 2019).

Le Maroc, avec sa riche histoire d'entrepreneuriat familial et son contexte économique en mutation, offre un cadre d'étude pertinent pour explorer ces tensions et identifier les leviers de transformation. En effet, les entreprises familiales marocaines évoluent dans un environnement marqué par des mutations réglementaires, technologiques et sociétales qui exigent une adaptation constante. Toutefois, elles sont confrontées à des défis uniques liés à la transmission intergénérationnelle, à l'intégration des nouvelles générations dans la gestion et à l'alignement des valeurs familiales avec les exigences modernes du marché. Comme le soulignent Benerrami & Oumazane (2018), la gouvernance au sein de ces entreprises repose souvent sur un modèle informel, où les décisions stratégiques sont prises par les aînés en fonction de leur autorité morale et de leurs liens familiaux. Cette structure peut cependant représenter un frein à la professionnalisation de la gestion et à l'adoption de stratégies innovantes.

Un autre défi majeur pour les entreprises familiales au Maroc est l'intégration de la durabilité dans leur modèle économique. Contrairement aux entreprises non familiales, qui peuvent privilégier une vision à court terme, les entreprises familiales ont tendance à adopter une approche plus éthique et responsable, nourrie par un sens profond de devoir envers la communauté et les générations futures (Clauß et al., 2022). Cette étude s'intéresse donc également à la manière dont les entreprises familiales marocaines intègrent la responsabilité sociale et environnementale dans leur stratégie, un levier clé pour assurer leur compétitivité et leur pérennité.

Le rôle croissant des femmes dans l'entrepreneuriat familial représente un autre changement significatif dans la dynamique des entreprises familiales marocaines. Longtemps dominées par des figures masculines, ces entreprises voient aujourd'hui une participation accrue des femmes, que ce soit en tant qu'héritières ou en tant que leaders émergentes (Barrédy & Caspersz, 2023). Ce phénomène reste progressif dans la mesure où de nombreux obstacles subsistent, notamment en ce qui concerne l'acceptation de ces nouvelles figures féminines dans les rôles de leadership au sein des entreprises familiales. Le processus de féminisation des postes de direction pourrait avoir un impact considérable sur la gouvernance et les stratégies d'innovation des entreprises familiales marocaines.

À partir de ces constats, notre étude vise à répondre à la problématique suivante : *Comment les entreprises familiales marocaines gèrent-elles la transmission intergénérationnelle, intègrent-elles l'innovation et adoptent-elles des pratiques durables pour assurer leur compétitivité dans un environnement en mutation ?*

Pour y répondre, cette recherche a pour objectif d'explorer les dynamiques propres aux entreprises familiales marocaines en tenant compte des défis spécifiques auxquels elles sont confrontées, notamment la gestion de la transmission intergénérationnelle, l'intégration de l'innovation et l'engagement en matière de durabilité. Une meilleure compréhension de ces enjeux permettra d'éclairer les pratiques actuelles de ces entreprises et de proposer des solutions concrètes pour accompagner leur adaptation aux exigences économiques, sociales et environnementales contemporaines. Le plan de l'article se déploie en plusieurs sections : dans un premier temps, nous explorerons les dynamiques et enjeux de l'entrepreneuriat familial, en mettant l'accent sur les identités, la transmission et la durabilité. Nous approfondirons ensuite l'étude du contexte spécifique marocain, en abordant les défis traditionnels et contemporains auxquels les entreprises familiales doivent faire face. La méthodologie utilisée pour cette recherche sera présentée avant de passer aux résultats, où les dynamiques clés identifiées seront analysées. Enfin, les discussions permettront de réfléchir aux implications pratiques de ces résultats et d'en tirer des conclusions sur les stratégies adaptées pour soutenir l'évolution des entreprises familiales marocaines.

2. Dynamiques et enjeux de l'entrepreneuriat familial : identités, transmission et durabilité

L'entrepreneuriat familial va bien au-delà de l'étude des entreprises familiales traditionnelles. Il englobe l'ensemble du phénomène entrepreneurial au sein de la famille. L'objectif est de saisir comment les identités, les pratiques et les parcours des individus, des familles et des entreprises s'entrelacent et influencent la réussite et la pérennité de ces entreprises à travers les générations (Bégin et al. 2010). Les entreprises familiales se distinguent par leur volonté de maintenir l'entreprise sous le contrôle familial de génération en génération. Cette caractéristique impose un cadre spécifique d'analyse, car elle lie la pérennité de l'entreprise à la gestion des transitions générationnelles et à la pérennité des valeurs et des pratiques entrepreneuriales qui y sont associées (Bettinelli et al., 2017). La transmission de l'entreprise au sein de la famille est loin d'être un acte automatique dans la mesure où elle dépend fortement des pratiques et des valeurs incarnées par les générations précédentes, ainsi que des mécanismes formels et informels mis en place pour accompagner cette transmission. Une partie importante de la littérature souligne que l'esprit entrepreneurial qui a permis à la première génération de bâtir l'entreprise doit être correctement transmis pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale (Randerson et al., 2015 ; Radu-Lefebvre & Lefebvre, 2016).

Dans le contexte des entreprises familiales multigénérationnelles, la question de la transmission de cet esprit entrepreneurial revêt une importance capitale. Le processus de transmission n'est pas seulement un transfert de savoir-faire technique et managérial, mais également un transfert

de valeurs, d'attitudes et de comportements qui façonnent l'identité de l'entreprise familiale. La pérennité et la croissance de ces entreprises dépendent en effet de la capacité des générations successives à maintenir et à adapter cet esprit entrepreneurial aux nouvelles réalités du marché, tout en préservant les valeurs fondatrices de l'entreprise familiale (Randerson et al., 2020).

L'innovation est un autre facteur clé qui a attiré l'attention des chercheurs dans les entreprises familiales. Les travaux récents montrent que l'innovation joue un rôle crucial pour garantir le développement et la durabilité des entreprises familiales (Gouédard et al., 2023 ; Yezza et Barrédy, 2022). Toutefois, l'innovation dans les entreprises familiales est perçue à travers le prisme des valeurs familiales et des traditions, ce qui peut entraîner une forme d'innovation "conservatrice", c'est-à-dire une innovation qui cherche à préserver l'essence de l'entreprise tout en répondant aux exigences du marché. Cette dualité entre préservation de l'identité familiale et recherche de nouveaux modèles économiques, technologiques ou organisationnels pour s'adapter aux défis contemporains est une question complexe et omniprésente dans les études actuelles sur l'entrepreneuriat familial.

Les environnements sociodémographique, économique et légal dans lesquels ces entreprises évoluent jouent également un rôle déterminant. En effet, les familles en affaires ne sont pas isolées des évolutions sociétales et des changements globaux. La mondialisation, les changements dans la réglementation, ainsi que les transformations des attentes sociétales, influencent directement les valeurs et les comportements des entreprises familiales. En effet, l'émergence de nouvelles exigences en matière de responsabilité sociale et environnementale oblige les entreprises familiales à reconsidérer leurs pratiques et à se réinventer pour rester compétitives tout en respectant les valeurs familiales qui les fondent (Astrachan et al., 2020). Ce processus d'adaptation aux nouvelles dynamiques globales inclut non seulement des changements dans les stratégies d'innovation, mais aussi dans la manière dont les familles en affaires abordent des enjeux comme la durabilité, l'éthique et la responsabilité sociale.

Le concept de durabilité est également devenu un enjeu majeur pour les entreprises familiales. Bien que la littérature sur la durabilité des entreprises se soit largement concentrée sur les mécanismes, les technologies et les modèles économiques innovants, le rôle spécifique des entreprises familiales dans cette dynamique mérite davantage d'attention. Les entreprises familiales sont généralement motivées par des considérations éthiques et normatives lorsqu'elles s'engagent dans des initiatives de durabilité. Cependant, la question de ce qui stimule cet engagement demeure largement inexplorée, en particulier en ce qui concerne les entreprises familiales qui adoptent une approche normative de la durabilité. Ces entreprises sont fréquemment animées par un sens profond de responsabilité envers leurs communautés, et leur engagement dans la durabilité est généralement perçu comme un devoir moral, une manière de transmettre un héritage qui va au-delà du simple objectif financier (Clauß et al., 2022 ; Ernst et al., 2022).

En outre, la question du genre et des nouvelles revendications sociales, notamment celles des femmes dans les entreprises familiales, transforme également le paysage de l'entrepreneuriat familial. Traditionnellement, les entreprises familiales ont été dominées par des figures masculines, mais de plus en plus de femmes prennent une place importante dans les entreprises familiales, soit en tant qu'héritières, soit en tant que leaders émergentes. Cela remet en question la structure de pouvoir au sein des familles et la façon dont les valeurs familiales et l'esprit entrepreneurial sont définis et transmis au sein de ces entreprises (Barrédy & Caspersz, 2023). L'augmentation de la participation des femmes dans l'entrepreneuriat familial pourrait influencer de manière significative la manière dont les entreprises abordent la transmission intergénérationnelle et le développement de nouvelles stratégies, tout en modifiant les attentes sociétales et les valeurs au sein de ces entreprises (Cailluet et al., 2018).

Les dispositifs institutionnels de soutien à l'entrepreneuriat et à la transmission des entreprises familiales jouent également un rôle clé dans le maintien et la pérennité de ces entreprises. Les

politiques publiques visant à soutenir l'entrepreneuriat et à faciliter la transmission des entreprises familiales sont essentielles pour assurer la continuité de ces entreprises dans un monde en rapide évolution (Jaskiewicz et al., 2015). Les choix institutionnels concernant la création, le financement et la transmission des entreprises familiales ont un impact direct sur leur longévité et leur capacité à faire face à la concurrence accrue, tant nationale qu'internationale. En particulier, les structures de soutien à la transmission intergénérationnelle et les cadres institutionnels associés à la gestion de la succession dans les entreprises familiales influencent considérablement la manière dont ces entreprises abordent les transitions générationnelles (Barredy, 2016).

Ainsi, l'étude des entreprises familiales nécessite une approche multidimensionnelle qui intègre des perspectives économiques, sociales, culturelles et institutionnelles. Les recherches actuelles soulignent l'importance des dynamiques internes aux familles, des valeurs qu'elles véhiculent, ainsi que des environnements externes dans lesquels ces entreprises évoluent. La transmission intergénérationnelle, l'engagement dans la durabilité, et l'intégration de valeurs religieuses ou éthiques constituent des axes de recherche prometteurs pour mieux comprendre la complexité de l'entrepreneuriat familial dans le monde contemporain.

Le tableau suivant résume les principales dynamiques de l'entrepreneuriat familial, telles que la transmission intergénérationnelle, l'innovation, l'engagement dans la durabilité, et l'influence des valeurs familiales et sociales. Ces aspects sont cruciaux pour la pérennité et la compétitivité des entreprises familiales dans un environnement en constante évolution.

Tableau 1: Les principales dynamiques actuelles de l'entrepreneuriat familial

Aspects Clés	Description	Références
Propriétaire et contrôle familial	Les entreprises familiales sont majoritairement détenues et contrôlées par une ou plusieurs familles, qui ont l'intention de maintenir l'entreprise au sein du noyau familial de génération en génération.	Chua et al. (1999), Bégin et al. (2010)
Transmission intergénérationnelle	La transmission de l'entreprise et de l'esprit entrepreneurial entre les générations est un processus complexe qui va au-delà du simple transfert de savoir-faire. Il inclut aussi la transmission de valeurs, d'attitudes et de comportements.	Randerson et al. (2015), Radu-Lefebvre & Lefebvre (2016)
Innovation	L'innovation joue un rôle clé dans le développement et la durabilité des entreprises familiales, mais elle doit être réalisée tout en préservant l'identité et les valeurs familiales. Cela donne lieu à des formes d'innovation "conservatrices".	Gouédard et al. (2023), Yezza et Barrédy (2022)
Durabilité et responsabilité sociale	Les entreprises familiales sont souvent motivées par un devoir moral envers la communauté et l'environnement. Leur engagement dans la durabilité dépasse souvent les objectifs financiers et inclut des considérations éthiques et normatives.	Clauß et al. (2022), Ernst et al. (2022)
Impact du contexte socio-économique et culturel	Les entreprises familiales sont influencées par leur environnement socio-économique, légal et culturel, qui modifie les valeurs et les comportements des membres des familles en affaires, en particulier face aux exigences sociétales modernes.	Astrachan et al. (2020), Randerson et al. (2020)
Rôle des valeurs familiales et éthiques	Les valeurs familiales, religieuses ou éthiques façonnent la prise de décision stratégique et la gestion des entreprises familiales, influençant à la fois la gouvernance et les objectifs à long terme.	Barrédy et Caspersz (2023), Cailluet et al. (2018)

Source : Auteurs

Les entreprises familiales reposent sur des dynamiques uniques où la transmission intergénérationnelle et l'innovation jouent des rôles essentiels dans leur pérennité. En effet, ces entreprises ne se contentent pas de transmettre un savoir-faire, mais aussi des valeurs et une vision partagée. Cette transmission est cruciale pour maintenir l'identité familiale de

l'entreprise tout en s'adaptant aux nouvelles réalités du marché. L'innovation, bien que nécessaire, doit respecter les principes fondateurs de l'entreprise. Parallèlement, l'engagement en matière de durabilité devient un impératif moral, poussant ces entreprises à se développer tout en préservant des valeurs éthiques et sociales importantes pour les générations futures.

Dans le contexte marocain, ces dynamiques prennent une dimension particulière, influencées par les valeurs culturelles et les spécificités économiques locales. Les entreprises familiales au Maroc font face à des défis uniques, notamment en matière de transmission intergénérationnelle et d'adaptation aux attentes modernes de durabilité, tout en restant ancrées dans des traditions familiales profondes. La suite de cette analyse explorera comment ces facteurs se manifestent et façonnent les entreprises familiales marocaines dans un environnement en constante évolution.

3. L'entrepreneuriat familial au Maroc : tradition, innovation et défis contemporains

Les entreprises familiales occupent une place centrale dans l'économie marocaine, où elles représentent une proportion significative des acteurs économiques dans des secteurs variés comme le commerce, l'industrie, l'agroalimentaire et les services. Leur rôle dans la création d'emplois et dans le dynamisme de l'économie nationale est incontestable. Généralement multigénérationnelles, ces entreprises se distinguent par une volonté profonde de maintenir leur activité au sein du cercle familial, passant de génération en génération. Ces caractéristiques procurent aux entreprises familiales une stabilité unique, mais aussi des défis spécifiques, notamment face aux évolutions rapides du marché et à la nécessité de s'adapter aux attentes contemporaines en matière d'innovation, de durabilité et de responsabilité sociale.

Les entreprises familiales marocaines sont particulièrement marquées par un conservatisme culturel fort. En effet, l'ancrage profond dans des valeurs traditionnelles et familiales influence largement la gouvernance et la gestion stratégique de ces entreprises. Comme le soulignent Nidaazzi et Hourmatallah (2019), ce conservatisme peut prendre la forme d'une résistance au changement, visant à préserver l'héritage culturel et économique transmis par les générations précédentes. Cependant, ce même conservatisme peut parfois limiter la capacité des entreprises familiales marocaines à s'adapter aux défis du monde moderne. Alors que la globalisation et la numérisation transforment les modes de production et de consommation, les entreprises familiales doivent basculer entre leur volonté de préserver leur héritage et la nécessité de réinventer leurs stratégies pour rester compétitives. L'orientation vers l'innovation devient ainsi un impératif qui s'intègre difficilement dans un modèle où la stabilité et la préservation des traditions familiales sont des valeurs cardinales.

Néanmoins, cette tension entre tradition et innovation n'est pas nécessairement une faiblesse. Certaines entreprises familiales marocaines ont su allier leur ancrage culturel à des pratiques modernes, en intégrant progressivement l'innovation tout en respectant les valeurs fondamentales. Cette dynamique permet de maintenir la compétitivité et de créer une résilience propre à ces entreprises. L'innovation, lorsqu'elle est pratiquée de manière réfléchie et intégrée aux valeurs familiales, devient un facteur clé de croissance et de durabilité, permettant à ces entreprises de s'adapter tout en respectant leur héritage (Gouédard et al., 2023). Les entreprises familiales marocaines qui réussissent cette transition sont celles qui parviennent à transformer leurs valeurs en ressources d'innovation, créant ainsi un modèle hybride où tradition et modernité cohabitent de manière productive.

Un autre défi majeur des entreprises familiales au Maroc est la gestion de la transmission intergénérationnelle. Le processus de transmission n'est pas une simple formalité ; il s'agit d'un acte complexe et souvent chargé d'émotion, où les enjeux de gouvernance familiale, de pouvoir et de succession sont cruciaux. Dans un pays comme le Maroc, où les liens familiaux sont au

cœur des dynamiques sociales et économiques, la question de la transmission de l'entreprise au sein de la famille prend une dimension particulière. La transmission intergénérationnelle implique non seulement le passage du savoir-faire technique, mais aussi celui des valeurs entrepreneuriales et du sens de la responsabilité familiale (Benerrami et Oumazane, 2018). Cette transmission est marquée par des difficultés liées à la gestion du pouvoir familial, à la préservation de l'unité familiale, et à la répartition équitable des rôles et des responsabilités.

Au Maroc, la gouvernance dans les entreprises familiales repose sur un modèle souvent informel et paternaliste. Cette structure familiale, si elle permet une grande souplesse dans la gestion, peut aussi devenir un frein à l'adaptation lorsque les défis contemporains nécessitent une organisation plus formelle et une ouverture aux nouvelles pratiques de gouvernance (Benerrami et Oumazane, 2018). La mise en place de structures de gouvernance plus modernes, telles que des conseils de famille ou la rédaction de chartes familiales, est un des moyens proposés pour répondre aux défis de la succession et assurer une gestion plus stratégique de l'entreprise (Jaskiewicz et al., 2015). Cependant, ce passage à un modèle plus formalisé peut se heurter à la résistance des générations fondatrices, attachées à une gestion plus personnelle et moins institutionnalisée.

L'engagement des entreprises familiales marocaines dans des pratiques de durabilité constitue également un enjeu majeur. Bien que la durabilité soit devenue une préoccupation mondiale, dans le contexte marocain, elle prend des dimensions à la fois économiques, sociales et culturelles. Les entreprises familiales marocaines sont souvent perçues comme des vecteurs de stabilité et de solidarité sociale. Leur engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale n'est pas simplement dicté par la recherche du profit, mais également par un sens profond de responsabilité envers la communauté. Comme le mentionnent Clauß et al. (2022), les entreprises familiales sont souvent motivées par des valeurs éthiques et normatives qui influencent leurs décisions stratégiques. Cet engagement va au-delà de la simple conformité aux normes internationales et se traduit par des actions concrètes visant à préserver l'héritage culturel tout en répondant aux besoins modernes en matière de durabilité. Cela inclut la gestion responsable des ressources naturelles, le soutien à l'agriculture durable, et l'engagement dans des projets sociaux locaux.

Les entreprises familiales marocaines sont également confrontées à la question de la place des femmes dans la gestion des affaires familiales. Traditionnellement dominées par les hommes, ces entreprises voient aujourd'hui une participation accrue des femmes, en tant qu'héritières ou en tant que leaders entrepreneuriales. Cette évolution représente un bouleversement dans la structure de pouvoir au sein des entreprises familiales et reflète un changement sociétal plus large. De plus en plus de femmes prennent des rôles de décision dans les entreprises familiales, ce qui transforme les pratiques et les stratégies de gestion (Barrédy et Caspersz, 2023). Cela remet en question l'ancien modèle de gouvernance et offre de nouvelles perspectives pour l'évolution des entreprises familiales au Maroc.

La crise du Covid-19 a également mis en lumière la résilience particulière des entreprises familiales marocaines. Face aux défis économiques liés à la pandémie, ces entreprises ont su réagir rapidement grâce à leur structure familiale flexible et à leur capital social interne fort. La solidarité familiale, qui constitue l'un des piliers de ces entreprises, a permis de surmonter des périodes difficiles en privilégiant la conservation des emplois et en ajustant les ressources internes pour faire face aux pertes économiques. L'aspect humain et la cohésion familiale ont joué un rôle déterminant dans la capacité des entreprises à maintenir leur activité tout en respectant les valeurs fondamentales de solidarité et de soutien mutuel (Larioui, 2021).

En conclusion, l'entrepreneuriat familial au Maroc est un secteur dynamique, influencé par des valeurs culturelles et sociales fortes, mais confronté à des défis contemporains tels que la mondialisation, l'innovation, et la durabilité. Les entreprises familiales marocaines ont su tirer parti de leur résilience et de leur ancrage culturel pour s'adapter aux évolutions du marché.

Cependant, pour continuer à jouer un rôle clé dans l'économie marocaine, ces entreprises doivent réussir à équilibrer tradition et modernité, et intégrer des pratiques de gouvernance et de gestion adaptées aux nouvelles exigences économiques, sociales et environnementales.

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux aspects influençant ces entreprises au Maroc, allant de la gouvernance à l'innovation, en passant par la durabilité, la transmission intergénérationnelle, et la résilience face aux crises.

Tableau 2: Structuration des thèmes et questions de recherche

Thèmes abordés	Question de recherche associée	Références clés
Transmission intergénérationnelle et pérennité des entreprises familiales	Comment les entreprises familiales marocaines assurent-elles la transmission des valeurs et des compétences entrepreneuriales entre générations ?	Randerson et al. (2015), Radu-Lefebvre & Lefebvre (2016)
Gouvernance familiale et formalisation des processus décisionnels	En quoi la formalisation de la gouvernance influence-t-elle la performance et la longévité des entreprises familiales ?	Jaskiewicz et al. (2015), Astrachan et al. (2020)
Innovation et transformation des modèles familiaux	Comment les entreprises familiales marocaines équilibrent-elles la nécessité d'innover avec la préservation de leur identité familiale ?	Yezza & Barrédy (2022), Gouédard et al. (2023)
Durabilité et engagement sociétal des entreprises familiales	Quelles sont les motivations spécifiques des entreprises familiales marocaines pour adopter des pratiques de durabilité et de responsabilité sociale ?	Clauß et al. (2022), Ernst et al. (2022)
Le rôle des femmes dans l'entrepreneuriat familial	Quels sont les défis et opportunités liés à la féminisation des postes de direction dans les entreprises familiales marocaines ?	Barrédy & Caspersz (2023), Cailluet et al. (2018)
Influence du cadre institutionnel et dispositifs de soutien	Comment les dispositifs institutionnels marocains influencent-ils la transmission et le développement des entreprises familiales ?	Barredy (2016), Jaskiewicz et al. (2015)

Source : Auteurs

Le tableau ci-dessous permet de clarifier les différentes thématiques abordées dans la revue de littérature et d'y associer une question de recherche spécifique.

L'exploration de la littérature existante met en évidence plusieurs thématiques essentielles à la compréhension des dynamiques propres aux entreprises familiales. Chaque axe de recherche soulève des interrogations spécifiques qui méritent d'être approfondies afin de mieux cerner les mécanismes qui influencent la transmission, la gouvernance, l'innovation et la durabilité dans ces structures. Le tableau 1 synthétise ces thématiques en associant à chacune une question de recherche pertinente, guidant ainsi notre réflexion et l'organisation de notre étude.

Toutefois, bien que la littérature sur l'entrepreneuriat familial soit abondante, elle présente certaines lacunes méthodologiques et analytiques qui limitent notre compréhension de ces dynamiques, notamment dans un contexte émergent comme celui du Maroc. Les études existantes apportent des éléments de réponse intéressants, mais elles restent souvent centrées sur des contextes occidentaux et n'intègrent pas toujours les spécificités culturelles et économiques des entreprises familiales marocaines.

Le tableau 3 propose un croisement entre les apports de la littérature et ses limites, permettant ainsi d'identifier les zones d'ombre qui nécessitent des investigations complémentaires. Cette analyse critique met en évidence les aspects sous-explorés, comme l'influence du cadre institutionnel marocain, la complexité des transmissions intergénérationnelles dans des environnements familiaux conservateurs, ou encore l'impact des femmes sur la gouvernance et l'innovation des entreprises familiales.

Ces constats justifient la nécessité d'une étude approfondie sur ces thématiques, en tenant compte des réalités socio-économiques et culturelles du Maroc, afin de proposer une approche plus contextualisée et adaptée aux défis contemporains de l'entrepreneuriat familial.

Tableau 3: Croisement des apports des études existantes et limites

Thèmes	Apports des études existantes	Limites identifiées
Transmission intergénérationnelle	Importance de la transmission des valeurs et des savoir-faire dans la pérennité des entreprises familiales.	Peu d'études prennent en compte l'impact des conflits générationnels et de la diversité des profils des successeurs.
Gouvernance et formalisation	Les structures de gouvernance formalisées améliorent la performance et la prise de décision.	La littérature est majoritairement basée sur des contextes européens et nord-américains, moins adaptés aux spécificités culturelles marocaines.
Innovation et tradition	L'innovation est nécessaire à la compétitivité, mais doit être adaptée aux valeurs familiales pour être acceptée.	Peu de recherches explorent les stratégies hybrides d'innovation dans les entreprises familiales du monde arabe.
Durabilité et responsabilité sociale	Les entreprises familiales ont un fort engagement moral envers la durabilité, souvent lié à un héritage éthique.	La littérature se focalise davantage sur les grandes entreprises et néglige l'impact de la durabilité sur la gouvernance des PME familiales.
Le rôle des femmes	La féminisation des postes de direction modifie la gouvernance et favorise l'innovation.	Les études existantes ne mesurent pas l'impact direct de la participation féminine sur la performance des entreprises familiales.
Dispositifs institutionnels de soutien	Les structures d'accompagnement facilitent la transmission et la gestion des entreprises familiales.	Peu d'études analysent l'efficacité réelle de ces dispositifs et leur adaptation aux entreprises familiales marocaines.

Source : Auteurs

Ce tableau permet d'identifier les principales contributions de la littérature tout en mettant en évidence les limites des travaux existants.

Après avoir exploré les dynamiques et les défis rencontrés par les entreprises familiales marocaines, il devient essentiel de comprendre comment ces phénomènes sont mesurés et analysés. Pour ce faire, une approche méthodologique rigoureuse est nécessaire afin d'examiner en profondeur les pratiques entrepreneuriales, la transmission intergénérationnelle, et les stratégies d'innovation au sein de ces entreprises. La section suivante détaillera la méthodologie adoptée pour cette étude, en exposant les choix méthodologiques, les techniques de collecte de données, ainsi que les outils analytiques utilisés pour appréhender les enjeux spécifiques des entreprises familiales marocaines dans le contexte socio-économique actuel.

4. Méthodologie

L'objectif principal de cette étude est de comprendre les dynamiques des entreprises familiales marocaines, notamment en ce qui concerne leur gestion de la transmission intergénérationnelle, l'intégration de l'innovation et leur engagement dans des pratiques de durabilité. Pour ce faire, une approche qualitative a été choisie, basée sur des entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'entreprises familiales marocaines, complétée par une analyse systématique des données à l'aide de logiciels spécialisés comme NVivo et MAXQDA. Cette section détaillera la méthodologie employée, les justifications des choix méthodologiques, la présentation de l'échantillon, ainsi que les outils analytiques utilisés pour obtenir des résultats fiables et significatifs.

4.1. Choix de l'approche qualitative

L'approche qualitative a été retenue pour cette étude car elle permet d'analyser en profondeur les comportements, les perceptions et les pratiques au sein des entreprises familiales marocaines. Cette approche se prête à une exploration détaillée et nuancée des processus décisionnels, des valeurs familiales et des dynamiques internes au sein de l'entreprise. Elle permet également de mieux comprendre les tensions entre tradition et innovation, ainsi que la

manière dont ces entreprises s'adaptent aux évolutions économiques et sociales contemporaines (Bryman, 2016 ; Creswell, 2014).

Pour la collecte des données, les entretiens semi-directifs ont été choisis en raison de leur capacité à fournir des informations qualitatives détaillées tout en permettant une certaine structure. Ce type d'entretien facilite l'exploration des attitudes, des croyances et des pratiques des dirigeants d'entreprises familiales tout en offrant suffisamment de souplesse pour aborder de manière approfondie des sujets d'importance personnelle pour la personne interrogée. En utilisant des questions ouvertes, nous avons pu inviter les participants à partager leurs expériences de manière narrative, tout en garantissant que des thèmes clés tels que la gouvernance, la transmission intergénérationnelle, et la durabilité soient systématiquement explorés. Les entretiens semi-directifs permettent également de recueillir des perspectives diversifiées sur des sujets complexes (Seidman, 2013).

Un guide d'entretien a été élaboré dans le but d'explorer de manière approfondie plusieurs dimensions des entreprises familiales marocaines. Il s'agit de comprendre les différentes facettes de leur fonctionnement, les valeurs qui les sous-tendent, ainsi que les défis et les stratégies adoptées face aux évolutions sociales et économiques. Ce guide vise à aborder les principaux enjeux auxquels ces entreprises font face, en particulier ceux liés à la transmission, à l'innovation, à la gouvernance, à la durabilité, et à la place des femmes dans la gestion de l'entreprise. Les questions formulées ont été conçues pour permettre aux participants d'exprimer leur expérience de manière détaillée, tout en favorisant une réflexion sur les mécanismes internes qui assurent la pérennité de l'entreprise familiale (Chua et al., 1999).

Le tableau ci-dessous offre un aperçu des principaux axes explorés dans le cadre des entretiens semi-directifs et permet de structurer l'analyse des pratiques et des dynamiques spécifiques aux entreprises familiales marocaines. Chaque thème est conçu pour offrir des réponses riches et détaillées, en lien direct avec les enjeux contemporains de l'entrepreneuriat familial dans un contexte en constante évolution.

Tableau 4: Thèmes abordés dans le guide d'entretien des entreprises familiales marocaines

Thème	Description
Transmission Intergénérationnelle	Ce thème analyse comment l'entreprise a été transmise au sein de la famille, en mettant l'accent sur les modalités de transmission des savoir-faire, des pratiques et des valeurs familiales. Il aborde également les défis rencontrés, tels que la gestion des conflits familiaux, l'adaptation aux nouvelles générations et la préservation de l'identité de l'entreprise tout en favorisant son évolution.
Valeurs Familiales et Innovation	Ce thème examine comment l'innovation est intégrée dans les stratégies de l'entreprise familiale tout en respectant les valeurs traditionnelles de la famille.
Gouvernance Familiale	Ce thème porte sur l'organisation de la gestion de l'entreprise au sein de la famille, en explorant la structure de prise de décision. Il examine également les tensions possibles concernant la répartition des rôles, la gestion des conflits familiaux et les défis de la succession.
Durabilité et Responsabilité Sociale	L'objectif de ce thème est de comprendre comment les entreprises familiales marocaines intègrent les principes de durabilité dans leur gestion quotidienne, que ce soit au niveau de la gestion des ressources naturelles, du respect de l'environnement ou de l'engagement social.
Place des Femmes dans l'Entreprise	Ce thème examine l'évolution du rôle des femmes dans les entreprises familiales marocaines. Il explore comment la place des femmes dans la gestion de l'entreprise a évolué au fil des générations, en particulier dans les postes de leadership. .

Source : Auteurs

Ainsi, chaque question posée lors des entretiens vise à faire émerger des aspects spécifiques de la gestion des entreprises familiales marocaines, en tenant compte des particularités culturelles, économiques et sociales du pays. L'objectif est de recueillir des informations riches et nuancées

qui permettront de mieux comprendre les pratiques entrepreneuriales et les stratégies adoptées par ces entreprises face aux défis contemporains (Gersick et al., 1997).

4.2. Échantillon de l'étude

L'échantillon de cette étude a été conçu avec une approche d'échantillonnage par critères, permettant ainsi de cibler des participants dont les profils et les expériences apportent une richesse d'informations essentielle pour l'analyse des dynamiques des entreprises familiales marocaines. Trois critères principaux ont guidé la sélection des participants : la multigénérationnalité, la diversité sectorielle et la taille des entreprises (Sharma et al., 1997).

Tableau 5: Les critères de sélection des participants

Critère	Description
Entreprises multigénérationnelles	Les entreprises familiales doivent avoir traversé au moins deux générations. Ce critère permet d'observer les processus de transmission intergénérationnelle, les défis rencontrés et l'évolution des pratiques et des valeurs au fil du temps.
Diversité sectorielle	L'échantillon comprend des entreprises issues de divers secteurs comme l'agroalimentaire, le commerce, l'industrie et les services. Cette diversité permet de comparer les pratiques et défis rencontrés dans différents secteurs économiques.
Taille des entreprises	L'étude cible les entreprises familiales de taille petite et moyenne. Ces entreprises, souvent moins formalisées, permettent d'étudier la gestion informelle et les prises de décision au sein de la famille, offrant ainsi une vision plus détaillée des dynamiques internes.

Source : Auteurs

L'échantillon se compose de 15 dirigeants d'entreprises familiales marocaines. Cette taille d'échantillon est suffisamment grande pour garantir la saturation des données, un principe fondamental dans la recherche qualitative (Charmaz, 2014). Selon ce principe, la saturation des données est atteinte lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus de nouvelles informations significatives. En choisissant une taille d'échantillon de 15 participants, nous assurons la diversité des perspectives tout en permettant une analyse approfondie de chaque entretien. Chaque dirigeant d'entreprise sélectionné a été choisi en fonction de son expérience dans la gestion de l'entreprise familiale et de son implication dans les décisions stratégiques de l'entreprise (Creswell, 2014).

Tableau 6: Caractéristiques des participants aux entretiens

Code Interviewé	Fonction	Nombre d'années d'expérience	Durée de l'entretien (min)
P01	Directeur général	25 ans	60 min
P02	Cadre supérieur	15 ans	50 min
P03	Gérant d'entreprise	30 ans	65 min
P04	Responsable RH	12 ans	55 min
P05	Directeur financier	18 ans	50 min
P06	Entrepreneur de 2e génération	22 ans	70 min
P07	Directeur commercial	14 ans	60 min
P08	Fondateur et PDG	35 ans	75 min
P09	Responsable innovation	10 ans	45 min
P10	Directeur des opérations	20 ans	55 min
P11	Héritier en phase de transmission	8 ans	50 min
P12	Directeur marketing	17 ans	60 min
P13	Responsable développement durable	13 ans	50 min
P14	Cadre dans une PME familiale	9 ans	45 min
P15	PDG d'une start-up familiale	6 ans	50 min

Source : Auteurs

L'échantillon a été conçu pour refléter une large gamme de pratiques et de défis rencontrés par les entreprises familiales marocaines tout en maintenant une certaine homogénéité sur les aspects fondamentaux de l'entrepreneuriat familial. En incluant des entreprises de tailles et de secteurs différents, cette étude est capable d'offrir une compréhension complète et nuancée des défis auxquels ces entreprises sont confrontées. L'accent mis sur les entreprises multigénérationnelles permet également d'observer de manière détaillée les mécanismes de transmission des valeurs familiales et entrepreneuriales, qui sont au cœur de la pérennité de ces entreprises (Bammens et al., 2011). En suivant cette approche, nous serons en mesure de saisir les complexités de la gestion familiale, les pratiques de transmission intergénérationnelle, ainsi que l'adaptabilité de ces entreprises face aux enjeux de modernisation, d'innovation et de durabilité dans le contexte économique marocain (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Les dirigeants d'entreprises familiales ont été choisis en fonction de leur expérience dans la gestion de l'entreprise familiale et de leur implication dans la prise de décisions stratégiques. Cela assure que les entretiens offrent une perspective experte et vécue, pertinente pour l'étude des dynamiques internes des entreprises familiales.

4.3. Analyse des Données

Pour analyser les données issues des entretiens, nous utiliserons principalement le logiciel NVivo, qui nous permettra de coder les transcriptions, d'organiser les réponses par thème et de créer des catégories spécifiques. Ce logiciel facilite également l'analyse thématique et la comparaison des données provenant des différents entretiens, ce qui nous aidera à identifier des motifs récurrents et des tendances. MAXQDA sera utilisé en complément de NVivo, offrant des fonctionnalités similaires tout en permettant des visualisations graphiques plus détaillées des relations entre les thèmes.

Cette méthodologie qualitative, combinant des entretiens semi-directifs avec une analyse approfondie des données à l'aide de logiciels spécialisés, permet d'explorer en profondeur les dynamiques des entreprises familiales marocaines. En mettant l'accent sur les pratiques entrepreneuriales, la gouvernance et la transmission intergénérationnelle, cette étude offre une vision détaillée des défis et des opportunités auxquels ces entreprises font face dans un contexte en constante évolution. Les résultats issus de cette analyse permettront de fournir des recommandations pratiques pour accompagner l'évolution des entreprises familiales au Maroc, en tenant compte des valeurs familiales et des exigences modernes de durabilité et d'innovation.

5. Résultats

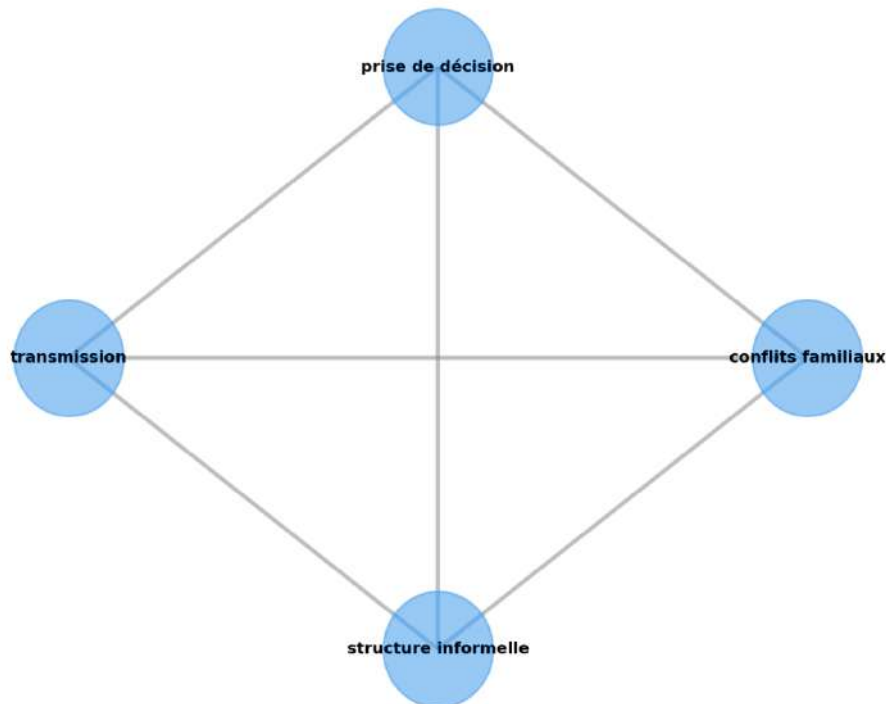
Les résultats de cette étude proviennent de l'analyse des entretiens semi-directifs réalisés avec les dirigeants d'entreprises familiales marocaines. Ces entretiens ont été codés et analysés à l'aide des logiciels NVivo et MAXQDA pour identifier les thèmes majeurs qui influencent les dynamiques des entreprises familiales. Les données recueillies révèlent plusieurs insights clés sur la manière dont ces entreprises basculent entre traditions et modernité, gouvernance et innovation, ainsi que sur les défis de la transmission intergénérationnelle.

5.1. Une gouvernance familiale

La gouvernance au sein des entreprises familiales marocaines repose principalement sur un modèle informel. Les décisions stratégiques sont souvent prises au sein de la famille, sans structures formelles de gouvernance. Cette situation engendre des tensions, particulièrement lors des périodes de transition générationnelle. Les dirigeants interviewés ont mentionné que les décisions sont souvent basées sur des relations de confiance personnelles et non sur des mécanismes de gouvernance clairs. Cependant, ces pratiques informelles posent des défis en termes de transparence et de gestion des conflits familiaux. Une question récurrente était celle

de la succession. Beaucoup de dirigeants ont exprimé des préoccupations quant à la difficulté de transmettre non seulement l'entreprise, mais aussi l'esprit entrepreneurial familial. Dans certains cas, la succession était perçue comme un processus conflictuel, où les divergences de vision entre les générations créaient des tensions. Le graphique présenté ci-dessus est une illustration des relations entre différents codes liés à la gouvernance familiale, extrait de NVivo. Il met en évidence les liens entre des concepts clés tels que "prise de décision", "transmission", "conflits familiaux" et "structure informelle". Ces concepts ont émergé comme étant récurrents dans les entretiens avec les dirigeants d'entreprises familiales marocaines.

Figure 1: Réseau des codes gouvernance familiale



Source : Sortie NVivo

La figure montre comment les différents aspects de la gouvernance familiale sont interconnectés. La prise de décision est au centre du réseau, indiquant son rôle central dans la gestion des entreprises familiales. Elle est liée à la transmission, soulignant la manière dont les décisions stratégiques sont transmises au sein de la famille. Les conflits familiaux et la structure informelle sont également des éléments qui influencent la dynamique de la prise de décision, montrant que, dans les entreprises familiales marocaines, les processus de gestion ne sont pas toujours formalisés et peuvent être impactés par des tensions internes et des relations familiales complexes.

5.2. Une transmission intergénérationnelle

La transmission intergénérationnelle est un enjeu majeur pour les entreprises familiales marocaines. Les résultats montrent que les pratiques de transmission sont souvent informelles et basées sur des mécanismes familiaux non écrits. Dans plusieurs cas, les dirigeants ont expliqué que la transmission des responsabilités et des valeurs familiales se fait de manière progressive, mais que l'absence de planification formelle rend le processus risqué. Les dirigeants de deuxième génération ont souligné la difficulté de reprendre l'entreprise tout en restant fidèles aux pratiques traditionnelles, surtout lorsqu'ils sont confrontés à des réalités économiques modernes qui exigent plus de flexibilité. Certains participants ont abordé la question de la préparation des jeunes générations. Ils ont expliqué que les aînés avaient tendance

à impliquer les membres plus jeunes dans l'entreprise dès leur plus jeune âge, mais souvent de manière informelle, sans formations ou mécanismes clairs pour préparer la relève. Dans le cadre de l'analyse de la transmission intergénérationnelle au sein des entreprises familiales marocaines, un nuage de mots a été généré à partir des réponses des dirigeants d'entreprises familiales.

Figure 2: Nuage de Mots - Transmission Intergénérationnelle



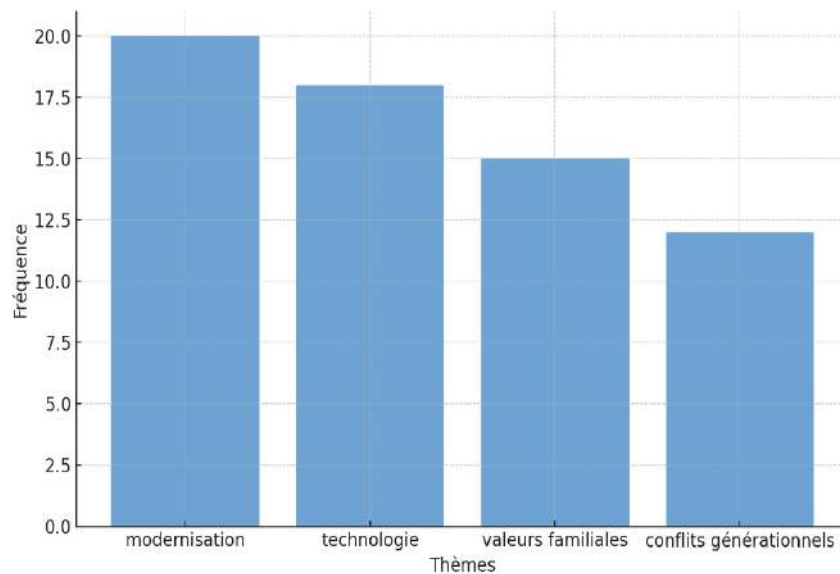
Source : Sortie MAXQDA

Ce nuage met en lumière les termes les plus fréquemment mentionnés lors des entretiens et permet d'identifier les concepts clés qui définissent cette transmission. Les mots les plus fréquents, tels que "valeurs familiales", "succession" et "responsabilité", illustrent les principales préoccupations des dirigeants concernant la pérennité de leur entreprise et la préparation des futures générations à prendre le relais.

5.3. L'innovation dans les entreprises familiales entre tradition et modernité

L'innovation dans les entreprises familiales marocaines est souvent perçue comme une nécessité pour leur survie, mais elle doit être gérée avec précaution afin de ne pas altérer l'identité familiale. Les dirigeants ont souligné que l'innovation technologique et organisationnelle est vue positivement, mais que le respect des valeurs familiales reste une priorité. Cette tension entre tradition et innovation apparaît particulièrement dans des secteurs comme l'agroalimentaire et l'industrie, où les pratiques traditionnelles sont très ancrées. Les entreprises familiales cherchent à innover sans perturber les valeurs fondamentales. Certaines entreprises ont réussi à intégrer des pratiques modernes telles que la digitalisation et la gestion agile, tout en conservant une structure hiérarchique familiale solide. Le graphique ci-dessous présente les défis et les dynamiques d'innovation propres aux entreprises familiales marocaines.

Figure 3: Fréquence des thèmes associés à l'innovation



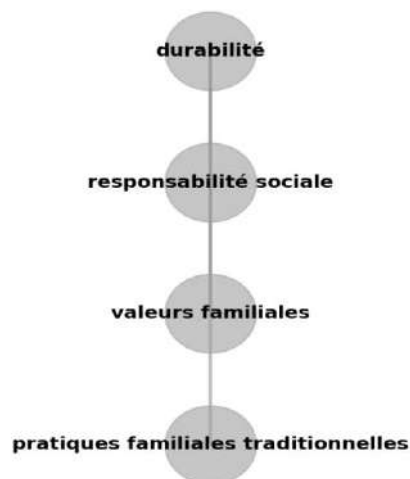
Source : Sortie NVivo

La figure montre que les dirigeants d'entreprises familiales marocaines sont fortement préoccupés par la modernisation et l'intégration de la technologie, ce qui est essentiel pour leur compétitivité dans un monde globalisé. Cependant, les "valeurs familiales" demeurent une priorité, ce qui peut limiter ou influencer la manière dont ces entreprises adoptent de nouvelles pratiques. Les "conflits générationnels" sont également un thème récurrent, soulignant les tensions entre les générations dans le processus d'innovation, où les générations plus anciennes sont souvent réticentes à l'adoption de nouvelles technologies.

5.4. Durabilité et responsabilité sociale

La durabilité est un sujet important pour les entreprises familiales marocaines, mais elle est souvent abordée sous un angle éthique et moral plutôt que strictement économique. Les dirigeants ont expliqué que l'engagement dans des pratiques responsables vis-à-vis de l'environnement et des communautés est perçu comme une extension des valeurs familiales. Par exemple, plusieurs entreprises se sont engagées dans des projets d'agriculture durable ou ont mis en place des initiatives visant à améliorer les conditions de travail dans les communautés locales.

Figure 4: Carte conceptuelle de la durabilité et responsabilité sociale



Source : Sortie MAXQDA

Cela est en ligne avec la tendance observée dans les entreprises familiales dans le monde entier, où la responsabilité sociale et environnementale est souvent intégrée dans la mission de l'entreprise en raison de la transmission intergénérationnelle de valeurs éthiques (Astrachan et al., 2020). Les entreprises familiales marocaines montrent un fort sens de responsabilité envers leur communauté locale, mais elles font face à des défis pour formaliser ces initiatives et les rendre mesurables.

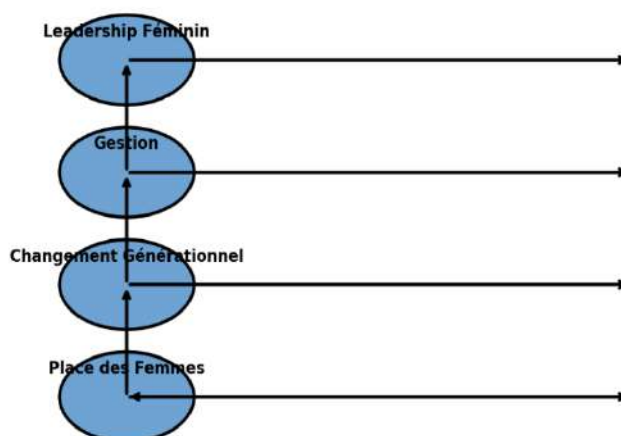
Ce modèle circulaire présente de manière claire et équilibrée les relations entre les concepts clés : valeurs familiales, durabilité, responsabilité sociale, et pratiques familiales traditionnelles. Le concept central des valeurs familiales est mis en évidence, soulignant son rôle fondamental dans la gestion de l'entreprise familiale. Les autres concepts sont disposés de manière égale autour de ce centre, illustrant les liens étroits entre la durabilité, la responsabilité sociale, et les pratiques ancrées dans les traditions familiales.

5.5. Place des femmes dans l'entreprise

L'un des résultats marquants de l'étude concerne l'évolution du rôle des femmes dans les entreprises familiales marocaines. Historiquement dominées par des figures masculines, les entreprises familiales marocaines connaissent aujourd'hui un changement dans la gestion des affaires familiales. De plus en plus de femmes prennent des rôles de direction et de leadership, en particulier dans les entreprises où les générations plus jeunes ont intégré des pratiques modernes.

Cependant, ce changement se fait à un rythme inégal, et certaines entreprises restent très conservatrices sur le rôle des femmes. Les dirigeants ont souligné que, même si la place des femmes évolue, de nombreux obstacles subsistent, notamment dans les secteurs dominés par les hommes.

Figure 5: Place des femmes dans l'entreprise



Source : Sortie NVivo

Ce diagramme de flux présente les interactions entre les concepts clés relatifs à la place croissante des femmes dans les entreprises familiales marocaines. Le leadership féminin est placé au début du flux, indiquant son rôle central dans la gestion des entreprises familiales. Ce leadership se connecte à la gestion, montrant comment les femmes participent activement à la prise de décision. Le changement générationnel reflète l'évolution des rôles au sein des familles, où les nouvelles générations intègrent davantage de femmes dans des postes

décisionnels. Enfin, la place des femmes dans l'entreprise est renforcée par ces dynamiques, soulignant leur rôle croissant dans la gouvernance des entreprises familiales

En définitive, les résultats de cette étude montrent que les entreprises familiales marocaines naviguent entre la préservation de leurs valeurs familiales et l'intégration de pratiques modernes, notamment en matière de gouvernance, d'innovation, de durabilité et de responsabilité sociale. Bien que ces entreprises rencontrent des défis majeurs dans la gestion de la succession et dans la formalisation de certaines pratiques, elles restent des acteurs économiques essentiels dans le pays, porteurs de traditions et de valeurs uniques.

Les analyses des données montrent également que les dirigeants d'entreprises familiales marocaines sont soucieux de maintenir un équilibre délicat entre tradition et modernité, entre valeurs familiales et exigences contemporaines de compétitivité et de responsabilité sociale. En intégrant l'innovation avec prudence et en prenant en compte les impératifs de durabilité, ces entreprises réussissent à maintenir leur résilience et leur compétitivité sur le marché. Les femmes jouent un rôle de plus en plus important, bien que des défis subsistent pour atteindre une égalité complète dans la gestion des entreprises familiales.

Les illustrations générées par les outils NVivo et MAXQDA ont permis de mettre en évidence ces dynamiques complexes et offrent une base solide pour comprendre les enjeux auxquels ces entreprises font face. Les prochaines étapes de cette étude consisteront à approfondir l'analyse des résultats et à proposer des recommandations pratiques pour accompagner les entreprises familiales marocaines dans leur évolution et leur adaptation aux défis contemporains.

6. Discussions

Les résultats de cette étude révèlent les dynamiques et les défis rencontrés par les entreprises familiales marocaines. Les pratiques entrepreneuriales, la gouvernance, la transmission intergénérationnelle, l'innovation et la responsabilité sociale se trouvent en effet au cœur des préoccupations des dirigeants interrogés. Ces résultats s'inscrivent dans le cadre théorique d'entrepreneuriat familial et permettent d'enrichir la compréhension des dynamiques internes à ces structures. Ils offrent également un éclairage sur la manière dont elles se transforment dans un contexte socio-économique en constante mutation.

L'une des premiers constats de cette recherche porte sur la gouvernance familiale. Il est apparu que la majorité des entreprises familiales marocaines continuent d'adopter un modèle informel, dans lequel les décisions sont prises par les membres de la famille sur la base de la confiance personnelle. Cette forme de gouvernance a ses avantages, notamment en termes de flexibilité, mais présente aussi des défis importants, notamment en matière de transparence et de gestion des conflits. Les tensions liées à la succession et aux conflits familiaux ressortent comme des points sensibles, confirmant les travaux précédents sur la centralité des relations familiales dans la gestion des entreprises familiales (Gersick et al., 1997). Ces tensions peuvent nuire à la pérennité de l'entreprise et compliquer le processus de transmission, ce qui rejoint les apports de Randerson et al. (2015), qui ont souligné que la gestion de la succession est l'un des défis majeurs pour les entreprises familiales.

Les dynamiques de transmission intergénérationnelle ont également été identifiées comme un enjeu crucial pour la pérennité des entreprises familiales marocaines. Nos résultats montrent que la transmission se fait souvent de manière informelle, sans une planification claire. L'implication des jeunes générations est souvent progressive, mais sans mécanismes formalisés pour préparer la relève. Cette pratique pose la question de l'efficacité de la préparation des générations futures, et nous rejoignons ainsi les conclusions de Radu-Lefebvre & Lefebvre (2016), qui insistent sur la nécessité d'une meilleure structuration du processus de transmission pour éviter des conflits futurs.

L'innovation, quant à elle, représente un domaine complexe pour les entreprises familiales marocaines. Nos résultats montrent que, bien que les dirigeants reconnaissent l'importance de

l'innovation pour leur compétitivité, cette dernière est souvent perçue à travers le prisme des valeurs familiales et de l'héritage culturel. Il existe une sorte de "conservatisme culturel" dans l'adoption de nouvelles pratiques, surtout dans des secteurs où les traditions sont particulièrement ancrées, comme l'agroalimentaire. Cependant, des entreprises réussissent à surmonter cette tension en intégrant de manière sélective des innovations tout en maintenant un respect pour les valeurs familiales. Ce phénomène rejoint les travaux de Yezza et Barrédy (2022), qui évoquent la manière dont les entreprises familiales gèrent l'innovation tout en préservant leur identité.

La durabilité et la responsabilité sociale sont des préoccupations majeures pour les entreprises familiales marocaines, bien que ces entreprises abordent ces questions sous un angle plus éthique que strictement économique. Comme le soulignent Astrachan et al. (2020), ces entreprises sont souvent motivées par un devoir moral envers leur communauté, et leur engagement dans des initiatives sociales et environnementales reflète une volonté de transmettre des valeurs durables aux générations futures. Nos résultats confirment cette tendance, en mettant en évidence l'implication croissante des entreprises familiales marocaines dans des projets sociaux et environnementaux, bien que la formalisation de ces actions reste un défi majeur.

Un aspect crucial de l'étude concerne la place des femmes dans la gestion des entreprises familiales marocaines. Si les femmes prennent de plus en plus de responsabilités dans les affaires familiales, le changement reste progressif. Nos résultats montrent que, bien que des progrès aient été réalisés, des obstacles subsistent, notamment dans les secteurs dominés par les hommes. Le leadership féminin se développe lentement mais sûrement, un phénomène qui pourrait remodeler la gouvernance des entreprises familiales marocaines dans les années à venir. Ce changement s'inscrit dans une dynamique globale de féminisation des postes décisionnels, comme le soulignent Barrédy et Caspersz (2023).

En comparaison avec la littérature existante, notre étude confirme que les entreprises familiales marocaines naviguent habilement entre tradition et modernité, cherchant à préserver leur identité culturelle tout en s'adaptant aux exigences du marché moderne. Cependant, pour réussir cette transition, elles doivent formaliser davantage certains aspects de leur gestion, notamment en ce qui concerne la succession, l'innovation et la responsabilité sociale. L'étude démontre que l'engagement dans la durabilité et la place des femmes dans la gestion sont des domaines clés dans lesquels ces entreprises peuvent se différencier et se renforcer pour affronter les défis contemporains.

Enfin, la crise du Covid-19 a eu un impact révélateur sur la résilience des entreprises familiales marocaines. Nos données montrent que, face aux difficultés économiques, ces entreprises ont su s'adapter rapidement grâce à une structure familiale flexible et à un capital social interne fort. La solidarité familiale et l'esprit d'équipe ont permis de traverser cette crise, soulignant ainsi la résilience des entreprises familiales marocaines, un thème abordé par Larioui (2021) dans ses recherches sur la gestion des crises par les entreprises familiales.

En somme, cette étude démontre que les entreprises familiales marocaines sont confrontées à des enjeux complexes et multidimensionnels qui nécessitent une gestion habile des traditions et de l'innovation. L'avenir de ces entreprises repose sur leur capacité à formaliser certains aspects de leur gouvernance tout en préservant les valeurs familiales qui les fondent. La durabilité, l'innovation et l'inclusion des femmes dans les rôles décisionnels sont des leviers essentiels pour leur pérennité et leur compétitivité dans un monde en constante évolution.

7. Conclusion

Cette étude a permis de comprendre les dynamiques des entreprises familiales marocaines, en mettant en lumière la manière dont elles équilibrent tradition et innovation, tout en affrontant

des défis contemporains. Malgré leur ancrage culturel et familial, ces entreprises doivent constamment s'adapter à un environnement en évolution rapide. La transmission intergénérationnelle est au cœur de cette dynamique, mais manque souvent de structures formelles, ce qui peut entraîner des déséquilibres et des conflits internes. Cependant, certaines entreprises ont réussi à combiner respect des traditions et modernisation, permettant ainsi leur prospérité.

L'innovation, bien qu'essentielle pour rester compétitif, doit être intégrée avec précaution afin de préserver l'identité familiale. Le défi consiste à moderniser sans sacrifier les valeurs de l'entreprise. Parallèlement, l'engagement dans la durabilité et la responsabilité sociale est un pilier pour ces entreprises, souvent motivé par un sens profond de devoir envers la communauté, même si la formalisation de ces actions reste un enjeu.

L'intégration des femmes dans la gouvernance des entreprises familiales, bien que progressive, reste inégale, mais représente un changement significatif qui pourrait remodeler les pratiques de gestion et d'innovation. La crise du Covid-19 a révélé la résilience de ces entreprises, mettant en valeur la solidarité familiale et le capital social interne qui ont permis de surmonter cette période difficile.

En conclusion, les entreprises familiales marocaines naviguent avec succès entre tradition et modernité, mais doivent formaliser davantage certains aspects de leur gestion, notamment la succession, l'innovation et la durabilité. Les dirigeants doivent être conscients de l'importance d'un équilibre entre valeurs traditionnelles et pratiques modernes pour assurer la pérennité et la compétitivité de leurs entreprises dans un marché globalisé.

References

- (1). Astrachan, J. H., Binz Astrachan, C., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, spirituality and religion: Family business and the roots of sustainable ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 637-645.
- (2). Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Governance in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-156.
- (3). Barrédy, C. (2016). In search of future alternatives for family business: Family law contributions through Civil and Common Law comparison. *Futures*, 75, 44-53.
- (4). Barredy, C., & Caspersz, D. (2023). A turn of events: The case of the repurchase of Champagne Taittinger. *Long Range Planning*, 56(5), 102241.
- (5). Bégin, L., Chabaud, D., & Richomme-Huet, K. (2010). Vers une approche contingente des entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (1), 79-86.
- (6). Benerrami, I., & Oumazane, A. (2018). Entreprises familiales: Quel Modèle de Gouvernance pour l'Entreprise Marocaine?. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (1).
- (7). Bettinelli, C., Sciascia, S., Randerson, K., & Fayolle, A. (2017). Researching Entrepreneurship in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 506-529.
- (8). Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- (9). Cailluet, L., Bernhard, F., & Labaki, R. (2018). Family firms in the long run: the interplay between emotions and history. *Entreprises et histoire*, (2), 5-13.
- (10). Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. SAGE Publications
- (11). Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- (12). Clauß, T., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social*

- Change, 176, 121450.
- (13). Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *SAGE Publications*.
 - (14). Ernst, R. A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121135.
 - (15). Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Harvard Business Press*.
 - (16). Gouëdard, M., Radu-Lefebvre, M., & Vershinina, N. (2023). Innovative postures in a family business: Family priorities driving resource (re) configuration. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 22(1), 103-132.
 - (17). Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.
 - (18). Korichi, S., & Mdaghri, A. A. (2018). Entreprises familiales : De l'ombre vers la lumière. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (1).
 - (19). Labari, B. (2016). Les entreprises familiales dans le Souss: un objet d'étude à la lisière de la sociologie et des sciences de gestion. *Revue Économie, Gestion et Société*, (7).
 - (20). Larioui, L. (2021). Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Etude exploratoire. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 2(2), 45-60.
 - (21). Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. *Harvard Business Press*.
 - (22). Nidaazzi, H., & Allah, H. H. (2020). L'entrepreneuriat familial au Maroc : entre attitude créative et posture conservatrice.
 - (23). Nidaazzi, H., & Allah, H. H. (2023). Le conservatisme culturel des entreprises familiales au Maroc : la pièce manquante du puzzle. *Revue Internationale de Management, Entrepreneuriat et Communication (RIMEC)*, (9).
 - (24). Radu-Lefebvre, M. R., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82.
 - (25). Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A., & Anderson, A. (2015). Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 143-154.
 - (26). Randerson, K., Seaman, C., Daspit, J. J., & Barredy, C. (2020). Institutional influences on entrepreneurial behaviours in the family entrepreneurship context: towards an integrative framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 1-13.
 - (27). Seidman, I. (2013). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. *Teachers College Press*
 - (28). Sharma, P., & Nordqvist, M. (2007). A classification scheme for family business research: A review and directions for the future. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 7-22.
 - (29). Yezza, H., & Barrédy, C. (2022). Thinking about future research on entrepreneurship and innovation in the family business field. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Im-XIIIIm.

Annexe

Tableau des verbatims des entretiens

Thème	Code interviewé	Extrait du discours
Transmission intergénérationnelle	P06 (Entrepreneur de 2e génération)	« La transmission n'est pas qu'une question de succession administrative. C'est un processus qui prend des années et qui nécessite une réelle implication des jeunes générations pour en comprendre tous les aspects. »
	P11 (Héritier en phase de transmission)	« Mon père souhaite que je reprenne l'entreprise, mais il peine à me laisser de l'autonomie dans la gestion. La transition est difficile car il veut tout superviser. »
	P03 (Gérant d'entreprise)	« Nous avons opté pour un processus de mentorat progressif, où les jeunes membres de la famille intègrent l'entreprise avec des responsabilités croissantes avant d'accéder à des postes décisionnels. »
Tensions entre tradition et innovation	P08 (Fondateur et PDG)	« Nous devons innover pour rester compétitifs, mais en même temps, il est hors de question de renier les principes fondamentaux qui ont bâti notre entreprise familiale. Trouver l'équilibre est un vrai défi. »
	P09 (Responsable innovation)	« L'innovation est souvent perçue comme une menace pour nos pratiques traditionnelles, alors qu'en réalité, elle peut les renforcer en les adaptant aux nouvelles attentes du marché. »
	P14 (Cadre dans une PME familiale)	« L'enjeu principal, c'est d'introduire de nouveaux outils digitaux sans perturber la culture de travail familiale qui repose sur la confiance et l'oralité. »
Gouvernance et leadership féminin	P13 (Responsable développement durable)	« La présence des femmes dans les postes de direction s'impose peu à peu, mais il y a encore une réticence chez certaines générations plus âgées. La mentalité évolue, mais pas assez vite à mon goût. »
	P07 (Directeur commercial)	« Dans certaines entreprises familiales, les femmes restent cantonnées à des rôles secondaires. Pourtant, plusieurs dirigeantes ont prouvé qu'elles pouvaient réussir aussi bien, voire mieux, que les hommes. »
	P05 (Directeur financier)	« L'implication des femmes dans l'entreprise familiale a apporté une nouvelle dynamique, notamment en matière de gestion des finances et de prise de décision stratégique. »
Durabilité et engagement social	P10 (Directeur des opérations)	« Nos clients et nos partenaires attendent de nous un engagement en matière de responsabilité sociale. Ce n'est plus seulement une question d'image, c'est une nécessité stratégique. »
	P15 (PDG d'une start-up familiale)	« Nous avons intégré des pratiques écoresponsables dans notre chaîne de production, mais cela demande des investissements importants et une sensibilisation continue des employés. »
	P02 (Cadre supérieur)	« La durabilité fait partie des valeurs de notre entreprise familiale, mais nous devons encore mieux structurer nos actions pour qu'elles aient un impact mesurable. »