

# L'ENTREPRENEURIAT FAMILIAL AU MAROC : ENTRE ATTITUDE CRÉATIVE ET POSTURE CONSERVATRICE

**Hamza NIDAAZZI**  
LIRE-MD  
Université Cadi Ayyad  
(Maroc)

**Hind HOURMAT ALLAH**  
LIRE-MD  
Université Cadi Ayyad  
(Maroc)

## RÉSUMÉ:

Le but de ce papier est d'analyser la jonction qui peut exister entre l'attitude créative et la posture conservatrice de l'EF. À l'aide d'une réflexion théorique et une démarche qualitative, cette étude a exploré trois axes liés à cette relation. Nous avons relevé les motivations organisationnelles à la créativité dans l'EF ; nous avons, également, constaté que les valeurs familiales et les valeurs entrepreneuriales jouent le plus grand rôle dans l'entrepreneuriat familial au Maroc ; ainsi, l'étude a décrit les dimensions du conservatisme qui ont un impact à la fois positif et négatif sur l'attitude entrepreneuriale de l'EF. Cette étude répond à la question de la relation entre la créativité entrepreneuriale et le conservatisme. D'autres études sont nécessaires pour établir des relations de cause à effet et mettre au point des méthodes de mesure qui serviront à quantifier cette dernière.

**Mots-clés:** Entreprise familiale, Entrepreneuriat, Créativité, Conservatisme, Maroc.

## I. INTRODUCTION

L'entrepreneuriat familial<sup>1</sup> constitue l'un des domaines de recherche les plus prolifiques et les plus prometteurs aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. Mais malgré cet engouement, les chercheurs ne se sont pas attardés de façon profonde sur un certain nombre de points relatifs à ce champ disciplinaire. C'est le cas des dimensions culturelles, idéologiques et morales des familles parfois antinomiques avec la créativité qui sous-entend le principe de l'entrepreneuriat.

La littérature portant sur les spécificités culturelles, idéologiques et organisationnelles des EFs laisse percevoir que celles-ci présentent des particularités quant à l'attitude entrepreneuriale. Deux courants de pensée dominant le champ de l'entrepreneuriat familial. Le premier défend l'idée selon laquelle les EFs sont créatives, proactives et innovantes que les non familiales (Ward, 1997 ; Zahra, 2005). Les dirigeants-proprétaires des EFs seraient donc

---

<sup>1</sup> L'entreprise familiale sera présentée par l'acronyme « EF » dans la suite de l'article.

animés par un certain sens de l'altruisme, une vision collective et de longs termes : stewardship (Davis et al., 1997 ; Greenwood, 2003 ; Miller et Le Breton-Miller, 2005) les conduisant à des choix spécifiques en matière d'innovations. De leur côté, Gudmundson et al. (2003) montrent que les caractéristiques organisationnelles des EFs sont plus propices à l'innovation que celles des entreprises non familiales leur permettant de développer et mettre en œuvre un nombre plus élevé d'idées nouvelles. Aussi, la transmission des valeurs d'une génération à une autre génère des caractéristiques culturelles relativement stables au sein de l'EF. Or cette stabilité permet paradoxalement de promouvoir la flexibilité (Hatun et Pettigrew, 2004).

Le deuxième courant met l'accent sur la suprématie du conservatisme et du familialisme, c'est-à-dire la lutte contre le déclin des valeurs familiales « traditionnelles ». La recherche de la sécurité, le conformisme, le népotisme, la modération, l'attachement aux valeurs et aux normes sociales, le faible niveau d'ouverture et la préservation des valeurs traditionnelles. Ward (1997) précise que les paradigmes personnels qui ont prouvé leur efficacité constituent des freins aux dirigeants des EFs qui, malgré l'évolution de l'environnement et des exigences de la performance, pourraient devenir inflexibles et rigides en favorisant des habitudes et des stratégies issues des succès passés. Le conservatisme donc se manifeste par une résistance à toute information non conforme à ces paradigmes, ce qui n'entraîne qu'un faible changement (Davis, 1983). L'EF privilégie alors une position défensive avec protection de sa niche et délaisse ainsi toute attitude entrepreneuriale créative.

Une question d'une importance singulière est qu'il n'existe pas de réflexions suffisantes à propos de l'attitude à la fois conservatrice et créative de l'EF dans le contexte marocain. Et c'est pour contribuer au lancement du débat sur cette question que nous avons jugé opportun d'explorer ce sujet. L'objectif consiste à analyser la jonction qui peut exister entre l'attitude créative et la posture conservatrice de l'EF. Pour y parvenir, nous adopterons une démarche qualitative combinant l'analyse documentaire et les entretiens semi-structurés.

Notre papier sera organisé en trois sections. La première expose une revue critique de littérature théorique se rapportant à la liaison entre le conservatisme en tant que variable idéologique rejetant le changement et l'entrepreneuriat familial. La deuxième rappelle le poids du conservatisme dans la société marocaine en général et dans le champ entrepreneurial en particulier. La troisième section présente les résultats de notre analyse se rapportant au développement de l'entrepreneuriat familial au Maroc à la lumière de la jonction entre attitude conservatrice et créativité entrepreneuriale.

## **II. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RELATION ENTRE CONSERVATISME ET ENTREPRENEURIAT FAMILIAL**

### **1. L'apport de l'approche culturelle**

En science de gestion, l'approche culturelle adaptée de l'anthropologie a remplacé les approches organicistes et mécanicistes passées (Thévenet, 1992). Appréhender ce qu'illustre cette dernière dans le cadre de notre étude nous conduit d'abord à revenir sur les termes « conservatisme » et « entrepreneuriat » auxquels la culture familiale se réfère. La littérature sur les particularités

culturelles et idéologiques des EFs met souvent l'accent sur l'importance de la culture familiale, et peut être analysée au niveau individuel, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances acquises, savoirs, habiletés, instructions et expériences acquises dans la caste famille ; ainsi, au niveau collectif, elle représente l'ensemble des structures sociales et des comportements collectifs et idéologie caractérisant une société (normes, valeurs, etc.). Pour Hofstede (2001), la culture d'une structure sociale est l'ensemble de valeurs et croyances partagées. Dans cette perspective, le conservatisme se définit comme une dimension culturelle ayant trait au regard que porte la famille sur l'individu comme entité autonome. Un tel caractère culturel serait omniprésent dans les EFs qui valorisent les valeurs de convenance et d'harmonie sociale (Johnson et Lenartowicz, 1998).

Il s'agit d'un paradigme familial basé sur l'entretien du *statu quo*. Un tel paradigme se manifeste par une résistance à toute information non conforme aux convictions centrales de la famille ce qui, conséquemment, n'entraîne qu'une faible créativité entrepreneuriale (Davis, 1983). En effet, le conservatisme est communiqué à travers une attitude liée à une situation passée précise et entraînera l'évitement de l'initiative et de la volonté d'intégrer une nouvelle posture créative. Il se manifeste explicitement dans le conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration dans l'EF conservatrice ne sont pas choisis selon leur méritocratie, mais par rapport à leur pouvoir dans la famille. Ainsi, ils résistent à chaque tentative de changement qui peut reconfigurer la stabilité et la sécurité de son statut.

Les chercheurs en sociologie évoquent souvent un processus d'imprégnation qui se produit pendant les premières étapes de création d'entreprise. Dans ce cadre, Kelly et Amburgey (1991) remarquent que les membres de l'entreprise créent et apprennent diverses routines menant à sa performance. Avec le temps, ces routines deviennent des habitudes qui à leur tour se transforment en traditions contribuant à la conservation des conditions initiales. De son côté, Ward (1987) souligne que les visions personnelles qui ont démontré leur efficacité constituent un frein aux entrepreneurs qui pourraient, en revanche, devenir inflexibles et immobiles en favorisant des comportements et des stratégies issues des succès passés et en esquivant chaque décision qui peut menacer leur sécurité économique.

Dans l'approche culturelle du changement, Shapero et Sokol (1982) définissent l'entrepreneuriat comme un événement qui est provoqué par des facteurs socioculturels. Ainsi, l'entrepreneur est vu dans les approches dynamiques comme un catalyseur (Kets de Vries, 1970), c'est-à-dire un actif spécifique, dont la capacité dynamique (Teece et coll., 1997) est de pouvoir gérer l'adaptation et l'intégration des connaissances. Ainsi, Cohendet et al. (2000) montrent que l'entrepreneur a un rôle essentiel et le considère comme vecteur de changement.

Dans une perspective plus individualiste, le conservatisme est souvent associé directement au dirigeant en raison de son rôle primordial dans l'orientation de l'entreprise. L'idéologie de la famille et le rôle qu'elle réserve au fondateur traduisent son inclinaison au changement. Moloktos (1991) soutient que plus l'EF est solaire, plus elle serait moins encline au changement et à la remise en cause de la nature des valeurs, des croyances et des relations au sein de la famille. Dans le cas extrême, le dirigeant a toutes chances de ne pas vouloir

promouvoir le changement, ce qui peut rendre l'entreprise engourdie et inapte à la créativité. Hambrick et al. (1993 : 401) incarnent le terme « *commitment to the status quo* » pour traduire la tendance du dirigeant à ralentir ou freiner le changement. Ces dirigeants ne perçoivent qu'un faible besoin d'ajustement même dans les cas des changements critiques. Cela s'explique en double boucle. D'abord, une explication par l'ordre psychologique, Moloktos (1991) considère l'entreprise comme une entité dont dépend le fondateur pour se définir et s'affirmer. De leur côté, Ranft et O'Neill (2001) ajoutent que le fondateur de l'EF tend à s'identifier avec sa propre façon de voir l'organisation et tente de maintenir une adéquation entre l'organisation et son identité personnelle. Par conséquent, cette vision inévitablement subjective et biaisée fait que les implications et les engagements personnels deviennent des freins à l'ouverture au changement, à savoir que plus son âge croît plus le dirigeant a tendance de devenir non créatif et averse au risque.

D'autre part, la littérature adopte une explication par l'abandon de l'initiative entrepreneuriale. Dans cette optique, le fondateur risque d'atteindre un état de « *plateauing* » qui se manifeste par une situation de conservatisme, d'immobilisme et passivité. Ce dernier s'implique moins dans l'entreprise au profit d'autres activités, il n'est plus agressif ni proactif de façon intentionnelle (Jenster et Malone, 1991). Ranft et O'Neill (2001) de leur part ont observé que les fondateurs qui ont réussi le développement de leurs EFs voient leurs responsabilités managériales freiner leurs intentions entrepreneuriales créatives *ipso facto* quand l'entreprise s'ouvre à un nombre plus élevé de propriétaires. Les besoins de management dans l'entreprise consomment davantage le temps, l'énergie et l'attention du fondateur qui va consacrer par la suite moins de temps aux activités créatrices.

Au terme de l'analyse, plus le degré de conservatisme familial est élevé, plus il devient un facteur inhibant à la créativité entrepreneuriale. Cette approche relève qu'une culture privilégiant les choix du passé, les valeurs traditionnelles, la sécurité et le familialisme, ainsi, s'ajoute le niveau de la connaissance relative à la manière de créer de nouvelles idées entrepreneuriales se traduiront, par conséquent, par un faible degré de créativité entrepreneuriale.

## **2. L'apport de l'approche comportementale**

L'hypothèse principale de l'approche comportementale appelée également, approche par les faits, s'articule somme suite : les individus se comportent traditionnellement de façon ordonnée et sensée ; l'être humain prend en compte les informations disponibles et considère de façon implicite ou explicite les implications de ses actions (Ajzen, 1988). Dans ce sens, la notion d'intention est au cœur de l'étude des comportements, car l'intention d'exécuter ou non un comportement qui détermine immédiatement l'action. Nous avons fait une restitution d'un ensemble de théories explicatives du comportement entrepreneurial dans le cadre d'une revue critique qui inclue les recherches qui s'inscrivent dans ce domaine et qui s'intéressent aux caractéristiques personnelles, psychodynamiques et socioculturelles de l'individu (entrepreneur, dirigeant, propriétaire...).

Selon la théorie de l'action raisonnée, deux déterminants basiques qui façonnent l'intention, l'un qui est personnel : attitude ; et l'autre qui représente l'influence sociale : norme sociale. La théorie des comportements planifiés s'est

développée par la suite en ajoutant « le contrôle comportemental perçu » comme troisième déterminant et en considérant non seulement que les construits directs, mais encore, des construits indirects tels que les croyances et les représentations. Ajzen considère trois formes de croyances saillantes : Croyances comportementales (associées à l'attitude) ; les croyances normatives (associées à la norme sociale) ; croyances de contrôle (associées au contrôle comportemental perçu). Ces croyances saillantes, elles-mêmes, dépendent d'un ensemble de facteurs antécédents situés en amont tels que la personnalité, les émotions, les valeurs de la société, l'attitude, la culture familiale, l'âge et la connaissance.

Plus spécifiquement dans le champ de l'EF, la famille génère un ensemble de ressources et de capacités idiosyncrasiques très utile lors de la création organisationnelle (Habbershon, 2006). La famille soutient et accompagne le démarrage par des fonds, du temps, des informations, des conseils, des encouragements et des réseaux (Saporta, 2002). Perçue positivement, elle contribue à fertiliser et nourrir des dynamiques essentiellement individuelles, qui concernent certains de ses membres. Une tentative de Carr et Sequeira (2007), mobilisant la TCP d'Ajzen, démontre les effets directs et indirects de l'exposition antérieure aux business familiales sur l'intention d'entreprendre. Cependant, ils montrent que la relation n'est pas toujours positive. De sa part, Krueger (1993) ajoute et met en évidence le fait que des expositions entrepreneuriales antérieures perçues négativement par des individus, peuvent les détourner de l'entrepreneuriat et donc, vraisemblablement, de la créativité. Ainsi, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude des comportements entrepreneuriaux, et ont montré la primauté de l'environnement socioculturel, du réseau, du contexte familial et des traits de personnalité dans l'explication des comportements entrepreneuriaux. (Bowen et Hisrich, 1986 ; Hisrich et O'Kinneide, 1986 ; Aldrich et al, 1987 ; Filion, 1991 ; Saglio, 1991 ; Casson, 1991).

Cette approche met l'accent sur le manque de connaissance sur les perceptions, et souligne que les valeurs traditionnelles, les croyances et les expériences antérieures constituent des facteurs impactant les intentions et les comportements entrepreneuriaux (Hills et Welsch, 1986 ; Kent et coll., 1982). Dans ce sens, plus la créativité est perçue positivement par l'individu et par la famille, plus l'intention de chercher la créativité entrepreneuriale est forte.

### **3. L'apport de l'approche économique**

Mintzberg et Waters (1982) ont mentionné que la famille a été pendant une longue durée la variable manquante dans la recherche organisationnelle liée à l'EF. Il s'agit ainsi d'inscrire la famille dans la logique du marché et d'inclure la notion de création de valeur par l'approche économique de l'entrepreneur dans l'EF. En effet, Ronstadt (1984) a défini l'entrepreneuriat comme étant un processus dynamique de création d'une valeur croissante, cette valeur est créée par des individus qui assument, les risques majeurs en termes d'équité, de temps, et d'engagement. La valeur est donc le résultat d'un processus entrepreneurial dont chaque fonction de l'entreprise possède une interprétation généralement intimement liée à la partie prenante à laquelle elle se consacre prioritairement. Cependant, la littérature montre que la vision traditionnelle de la problématique de la création de valeur est dépassée et ne correspond pas au cas de l'EF. Il faut prendre en considération que la famille est un système qui fonctionne sur un

mode affectif et émotionnel (Goetschin, 1987) et qui transmet des valeurs aux membres de la famille telles que la sécurité, la tradition et autres notions. Cette dernière doit satisfaire à un besoin social d'appartenance et d'*affectio*<sup>2</sup> (Kepner, 1983) de façon à fournir un sens identitaire. Dans cette perspective, Goetschin (1987) analyse la valeur en séparant les deux systèmes famille/entreprise et souligne que ces derniers représentent deux sortes de valeurs, des valeurs émotionnelles liées au caractère affectif de la famille : affectivité, procréation, sécurité et la tradition ; et des valeurs financières liées au caractère rationnel de l'entreprise : profit, croissance, compétitivité, changement. Les particularités de l'EF font que le système entrepreneurial familial fonctionne selon une échelle qui a pour extrémités la logique d'émotivité d'un côté et la logique de rationalité d'un autre (Nidaazzi et Hourmatallah, 2019).

Au niveau de l'actionnariat familial, un premier courant distingue entre l'actionnaire familial actif et l'actionnaire passif, et se représente en deux équations : la valeur totale pour l'actionnaire actif et serein avec un fort *affectio societatis* est donc une valeur subjective ( $VA = \text{valeur financière} + \text{valeur émotionnelle}$ ), en revanche, pour l'actionnaire passif la valeur émotionnelle est nulle ou très faible, donc la rentabilité émotionnelle n'a pas de signification pour l'actionnaire familial investisseur passif qui n'est intéressé que par la valeur financière de son investissement, la valeur totale est donc une valeur objective avec un faible *affectio societatis* ( $VA = \text{valeur financière}$ ). De même pour Knetsch et Sinden (1984), la valeur émotionnelle est ainsi une valeur subjective que l'actionnaire familial attribue en termes de coûts et de gains émotionnels liés à sa prise de participation au capital et à son engagement dans l'entreprise.

Par ailleurs, un deuxième courant avance que l'objectif de l'actionnaire familial ne se limite pas à la maximisation de la richesse financière, mais privilégie aussi des stratégies qui contribuent à assurer la stabilité des liens familiaux et la pérennité de son entreprise. Les actionnaires familiaux engagés, voire hésitants, sont prêts, quant à eux, à accepter des niveaux de rentabilité financière plus faibles si la rentabilité émotionnelle est forte, en d'autres termes, ils préservent ainsi leur richesse socioémotionnelle et le contrôle de leur famille (Hirigoyen, 2009 ; Hirigoyen et Labaki, 2014). C'est en ce sens que l'entrepreneuriat familial est une façon d'entreprendre autrement, en mariant les intérêts familiaux aux mécanismes de marché. L'EF cherche à créer une valeur ajoutée sur le plan social tout en générant des gains financiers. L'emphase sur l'un ou l'autre peut varier, entendu que la poursuite du gain financier permet de garantir la pérennité de l'entreprise.

La littérature économique relative à l'entrepreneuriat affirme que l'actionnariat familial comme son homologue non familial recherche également une rationalité économique encourageant l'agilité et la créativité entrepreneuriale, hormis, l'EF autant qu'un lieu de toutes les dualités a une forte dépendance à la valeur émotionnelle.

---

<sup>2</sup> Tirée de l'expression latine « *affectio societatis* » et qui signifie la volonté d'union.

### III. APERÇU SUR LE POIDS DU CONTEXTE ENTREPRENEURIAL MAROCAIN

Affaya et Guerraoui (2009) soulignent que c'est dans la période entre l'indépendance en 1956 et la marocanisation en 1973 que la culture d'entreprendre a émergé au Maroc avec une classe sociale d'hommes d'affaires qui avaient une richesse accumulée grâce au commerce, et qui ont orienté leurs investissements vers d'autres secteurs de production, plus précisément, des domaines économiques tels que l'agroalimentaire, les industries légères et le textile. Durant la marocanisation, l'investisseur étranger ne pouvait avoir plus de la moitié du capital d'une entreprise qui exerce son métier au Maroc. Cette période a permis à un grand nombre d'entrepreneurs marocains d'investir dans des secteurs importants qui étaient évités auparavant, comme l'industrie, la finance, l'assurance et les services. Dans la période post-marocanisation, le recensement des entreprises a été réalisé en 1984. Les résultats de l'enquête ont indiqué que plus de la moitié des entreprises ont été créées à partir de 1973. 2061 entreprises qui employaient 38 % de l'ensemble des salariés du secteur industriel. Par rapport à la taille, les plus petites qui emploient moins de 10 salariés représentent environ 31 %, celles qui emploient entre 10 et 50 salariés représentent 42 % et enfin celles qui ont entre 50 et 100 salariés représentent 11,5 %. Sur le plan économique et depuis l'adoption du programme d'ajustement structurel en 1983, et du programme de privatisation, l'entrepreneuriat marocain a vécu des transformations progressives qui ont impulsé une réelle dynamique entrepreneuriale. Cette dynamique a favorisé la genèse et le développement d'un certain nombre de mutations au niveau de la nouvelle génération d'entreprise et d'entrepreneurs. L'enquête de Guerraoui (2009) a démontré que la principale raison avancée par les entrepreneurs enquêtés est la recherche de l'indépendance, c.-à-d. que le choix d'entreprendre n'est pas dû à une difficulté de trouver un emploi, mais ils ont préféré la voie de l'entrepreneuriat en raison des conditions qu'offrait le Maroc au secteur privé. Les résultats montrent aussi que les nouvelles générations d'entrepreneurs ont du mal à rompre avec le réseau familial pour créer leurs propres entreprises, 59,2 % des cas, 65,8 % chez les femmes et 55 % chez les hommes ont appuyé sur l'aide et le soutien de l'entourage familial. Par ailleurs, Allali (2008) regroupe cinq modes de vision dans les entreprises marocaines, en prenant en compte des caractéristiques culturelles et sociales telles que la logique d'allégeance, la sacralité de la dignité et le familialisme, qui est entre l'individualisme et le collectivisme. Dans les entreprises marocaines à caractère familial, l'entreprise est considérée comme étant au service de la famille et non le contraire et les considérations familiales passent généralement avant les intérêts de l'entreprise. Dans ces entreprises, les liens d'allégeance sont très forts, soit l'allégeance religieuse ou due au chef de l'entreprise/famille.

Bourqia (2005) souligne que la société marocaine, comme la plupart des pays arabo-musulmans, a hérité un ensemble de valeurs traditionnelles qui définissent l'appréciation de l'individu, les relations sociales et les rapports à la communauté. Dans le cadre de son étude contextuelle, Bourqia (2005) a interviewé des personnes âgées pour énumérer des notions qui étaient traduites à partir d'un lexique des valeurs du registre traditionnel. Ce lexique se compose de valeurs éthiques qui se manifestent dans les niveaux individuels/familiaux et

dans la relation à la communauté, nous citons des valeurs telles que le don divin (Baraka) ; la fatalité (Maktoub) ; la parole d'honneur (Kalma) ; le droit (Haq) ; la droiture (Maakoul) ; la confiance (Niya) ; la bénédiction (Rda) ; l'obéissance (Ta'a) ; la pudeur (Hachma) ; la générosité (Kheir) ; le contentement (Qana'a). En effet, la migration, les médias de la globalisation, la mondialisation et la modernité sont des changements progressifs qui ont conduit à des conflits autour des valeurs dans la société marocaine, appelés crises des valeurs, ont conduit à leur tour à une évolution de ces valeurs. L'évolution des valeurs se caractérise souvent par un rythme plus lent et par les retours vers des valeurs anciennes sous des formes de modernité (Bourqia, 2010). L'auteure avance que la société marocaine traditionnelle dispose d'un réservoir de valeurs traditionnelles qui trouvent leurs sources dans les préceptes religieux, les coutumes et de droits coutumiers propres aux contextes urbain et rural. Dans l'ordre éthique, les sources principales sont les croyances, la religiosité et les pratiques sociales.

Les travaux de recherches relatifs à la famille marocaine ont affirmé que le changement de valeurs a donné lieu à l'émergence d'une dynamique d'individuation et de différenciation, éventuellement, au passage d'un modèle de famille unique à une pluralité de structures et de rapports familiaux (El Harras, 2006). Dans la même perspective, la littérature en sociologie et en anthropologie met en clair la tendance individualiste qui reste toujours sous l'emprise du rôle déterminant joué par la famille et les groupes de proximité dans la construction et la formation de la personnalité du dirigeant. Ainsi, au-delà de la seule référence à la famille comme modèle, la vision d'entrepreneur s'enracine souvent dans l'histoire familiale à travers l'intériorisation d'une culture entrepreneuriale conservatrice marquée principalement par les valeurs de la famille (Pinçon et Pinçon-Charlot, 1999).

Les travaux de Pesqueux (2009) démontrent quatre dimensions qui reflètent le conservatisme familial dans le paradigme entrepreneurial dans l'EF : d'abord, la procrastination qui est défini par Lay (1995) en rapport avec l'intention à raison de son importance dans les recherches en entrepreneuriat. Lay avance que la procrastination est le report à plus tard d'une action nécessaire à la réalisation d'une intention, ce report implique un allongement des séquences temporelles entre les intentions et les comportements correspondants. La deuxième dimension est l'anomie : ce terme est apparu au 16e siècle, mais sa consécration est due à Émile Durkheim en 1893. Il décrit la position des individus et leur posture lorsque les règles sociales qui guident leurs conduites et leurs aspirations s'affaiblissent ou lorsqu'elles sont influencées par des changements sociaux rapides, elles doivent être remplacées par d'autres règles, par conséquent, se traduit en sentiment de démoralisation conduisant à la résistance au changement. La troisième dimension est la conservation. Nous parlons ici de la préservation des valeurs sacrées et intangibles de façon à reproduire la performance ultérieure. Enfin, la culture collective, selon Schwartz (1994), est une dimension qui s'identifie en profondeur dans l'harmonie sociale ; la sécurité, le conformisme et la tradition et la préservation de l'image de la famille au sein de l'organisation. Pour Kessler (2000), plus le contexte familial est solidaire, plus les liens d'allégeance sont stables et efficaces. À l'inverse, une famille moins soudée ne suscitera que des conflits intérieurs, ce qui impactera négativement sa posture entrepreneuriale.



#### IV. ANALYSE EMPIRIQUE DE LA RELATION ENTRE L'ATTITUDE CONSERVATRICE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET SA CRÉATIVITÉ ENTREPRENEURIALE

La phase empirique de notre recherche se base sur une étude qualitative à visée exploratoire. Comme le soulignent Denzin et Lincoln (1998), l'entretien est l'une des sources d'évidences privilégiées dans les recherches qualitatives. Il constitue « une démarche de découverte, de nature plus ou moins directive » (Demers, 2003). L'objectif est de s'appuyer sur les mots et les phrases des propriétaires-dirigeants des trois EF marocaines (secteur de la pêche, commercial et hôtelier) pour comprendre leur représentation du phénomène étudié.

En nous basant sur les développements théoriques, les questions de recherche et l'étude documentaire, nous avons construit un guide d'entretien composé des axes suivants : Identification de l'entreprise et de son propriétaire et l'historicité de la famille dirigeante, caractéristiques du conservatisme familial et attitude, perceptions et valeurs entrepreneuriales du dirigeant. Ainsi, les douze entretiens en été retranscrivent mot à mot en environ 60 pages (Police Times New Roman Normal, taille 12, interlignes 1,5), chaque entretien a duré moyennement 45 min (≈16 verbatims récoltés), par la suite, nous avons effectué une analyse thématique après avoir extrait les principaux traits des réponses des interviewés que nous avons essayé de synthétiser dans une grille d'analyse. Pour les écrits qui suivent, nous présenterons les résultats de notre étude et nous procéderons à la discussion de ces résultats notamment en les confrontant à notre revue de littérature et aux apports théoriques.

##### 1. Caractéristiques du conservatisme familial

- *Cas de Dipromer*

L'entreprise est représentée par un système familial conservateur qui considère l'entrepreneuriat comme source de prospérité. Originaires du Sahara, la famille et la tribu ont joué un rôle important dans l'éducation et l'apprentissage socioprofessionnel du dirigeant. Sa logique de gouvernance réside avant tout dans la recherche de la stabilité financière. La préservation de son héritage, de ses acquis et de ses origines constitue ses principales valeurs : « *Un de nos objectifs essentiels, dit-il, est que le nom de la famille et celui de l'entreprise puissent toujours exister durant les décennies ou les siècles futurs* ». Cet attachement aux valeurs familiales et aux origines sahraouies ne l'empêche pas de renouveler sa stratégie d'affaires : « *Notre environnement change, dit-il, nous interpelle sans cesse et nous oblige à nous transformer ou, du moins, à nous adapter* ». En matière de prise de décision, la marche de l'entreprise doit être conforme à l'orientation que Mr Ahl Hoummad trace en concertation avec son cousin et son beau-fils. Le dirigeant veille également à adapter la culture de l'entreprise aux diverses mutations qui interviennent dans son environnement, car selon lui, le fait de garder la même culture depuis la création limite considérablement la volonté d'évoluer.

- *Cas de Top Quality Fish*

Fortement attaché à ses origines berbères, le fondateur aimerait conserver les valeurs sociales qui ont fait sa réussite. Selon lui, l'esprit social, la recherche de sécurité, le paternalisme et la recherche de l'estime sont des valeurs

cruciales pour la survie de l'entreprise : « *On a souvent tendance à voir le paternalisme comme un système de protection constante, mais je crois que pour les employés, je joue le rôle de tuteur qui enseigne et qui indique le bon chemin* ». Le changement ne devient nécessité que lorsque des signes de crise, comme la baisse du chiffre d'affaires, apparaissent. La dimension affective et émotionnelle semble être privilégiée lors de la prise de décision. Cette dernière est généralement centralisée par le fondateur, mais obéit quelques fois aux exigences de son épouse (principal bailleur de fonds) surtout lorsqu'il s'agit d'une décision d'ordre financier. La décision repose également sur la conviction intime du dirigeant et son intuition. L'intérêt général de la famille est toujours pris en considération. Il apprécie la prise de décision individuelle, car elle lui donne confiance en soi, lui permet d'apprendre et représente un gain de temps puisque la concertation nécessite des discussions et peut parfois même engendrer des conflits.

- *Cas du groupe ARAO*

Après la transmission réussite à la deuxième génération, le successeur avait l'intelligence pour développer les affaires de la famille et réaliser une forte croissance malgré la posture conservatrice de la famille : « *Nous sommes une famille très conservatrice, dit-il, j'ai baigné dedans donc forcément je ne vais pas être objectif, oui, je pense que notre conservatisme et lui-même constitue notre clé de réussite* ». Les valeurs familiales au sein du groupe sont perçues d'une manière positive par l'ensemble des membres de la famille, notamment en ce qui concerne la culture et le partage d'une vision collective, qui sont généralement penchées vers la vision du Président du groupe. La préparation, la formation et l'intégration des membres dans les affaires familiales étaient également son idée. La prise de décision, quant à elle, est basée sur son intuition et discutée explicitement dans les réunions familiales « *Je fais partie de la vieille école, j'aime lorsqu'il y a changement, qu'il soit discuté (...) C'est une culture que moi j'ai apportée et adoptée dans le directoire, je ne prendrais jamais une décision sans impliquer tout le monde surtout de décisions de réorganisation et décisions stratégiques* ». La pérennité est remise en cause par la famille dans chaque décision.

**Tableau 1 : Dimensions du conservatisme dominantes**

Dipromer	<i>Conservation ; sécurité ; Résistance</i>
Top Quality Fish	<i>Conservation ; culture collective ; prudence financière élevée ; Résistance</i>
Groupe ARAO	<i>Procrastination modérée ; anomie ; conservation modérée ; prudence stratégique élevée ; Résistance</i>

## **2. Place des valeurs entrepreneuriales**

- *Cas de Dipromer*

Pour le fondateur, les valeurs entrepreneuriales basées sur l'amélioration continue et le réseau socioprofessionnel sont cruciales pour l'entreprise. Il ambitionne de réaliser deux objectifs. Le premier est relatif à l'amélioration de la qualité à travers la certification ISO 9001. Le second concerne l'engagement dans des relations de partenariat portant sur la valorisation des produits de la mer notamment avec deux sociétés, l'une espagnole et l'autre canadienne : « *L'entrepreneur apprécie la formule du Groupement fondée sur le principe du réseau social lequel lui permet*

*d'apprendre d'autrui et d'avoir toujours des idées nouvelles* ». Selon lui, le soutien apporté par le réseau social compte particulièrement pour l'entreprise : *« Nous manquons souvent de temps pour collecter de l'information pertinente. Dans une PME, on a moins de temps que dans une grande où les gens sont spécialisés en production, en comptabilité, etc. »*. Il faut connaître les nouveautés. C'est important affirme-t-il. En plus de son statut de privilégié (élu local, député, membre du CORCAS, Président du Conseil de Surveillance de la Banque populaire Régionale) qui lui permet l'accès facile aux informations, il a pu développer un réseau social solide avec des amis espagnols et ses cousins, également entrepreneurs. Selon le dirigeant, ledit réseau a toujours été, et reste encore au service de son l'internationalisation.

- *Cas de Top Quality Fish*

Le processus d'apprentissage découle de la relation régulière entre le dirigeant et ses employés. Mr Ahmed Amjoud a, lui-même, formé ses employés et leur a appris les méthodes de travail et le processus de production : *« on a souvent tendance à voir le paternalisme comme un système de protection constant, mais je crois que pour les employés, je joue le rôle de tuteur qui enseigne et qui indique le bon chemin »*. C'est un apprentissage à la fois professionnel et humain. Le mode de sociabilité inspiré de la culture familiale influence le mode de formation et d'apprentissage en entreprise. Mr Ahmed Amjoud a évoqué l'importance des valeurs dans le renforcement de l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise et de la façon dont un responsable qualité italien n'avait pas intégré un tel principe dans ses actions professionnelles. Il raconte que lors d'une réunion où lui-même, le représentant du personnel et le responsable qualité étaient réunis, celui-ci a pris la parole pour dire : *« regardez, à partir d'aujourd'hui, je ne m'occupe que de vous (...) ceux qui sont là dehors, vos subordonnés, ce n'est pas mon problème »*. D'après le dirigeant, Hervé ne voulait pas établir de contact avec les ouvriers, mais seulement avec ses superviseurs. Pourtant tous les superviseurs qui ont grandi dans l'entreprise et qui se sont imprégnés de la culture de Mr Amjoud, forment avec eux un corps soudé et mobilisé pour le bien de la société. Selon le dirigeant, la socialisation est une voie importante de transmission des valeurs familiales et des valeurs entrepreneuriales. Et ce sont ces mêmes valeurs qui seront inculquées aux générations futures.

- *Cas du groupe ARAO*

Les valeurs entrepreneuriales pour la famille ARAO sont nécessaires et doivent être omniprésentes dans toute décision stratégique et entrepreneuriale. Des valeurs basées sur la gestion des Hommes : *« Oui, les valeurs entrepreneuriales jouent un rôle important, surtout dans nos entités commerciales (...) comme un chef d'orchestre, il faut savoir écouter et mobiliser les énergies de façon à coordonner les différents services en charge »*, de franchise et de persévérance : *« Pour moi l'honnêteté, la patience et la persévérance sont donc nécessaires pour le fonctionnement de l'hôtel »*, de bons sens des responsabilités et de confiance mutuelle : *« Un bon entrepreneur pour moi est une personne qui met sa parole et son intégrité en jeu. C'est ce qui lui permettra d'être partenaire des gens qui l'entourent et ainsi d'obtenir leur confiance »*.

**Tableau 2 : Valeurs entrepreneuriales dominantes**

Dipromer	<i>Amélioration continue ; Réseau social et professionnel</i>
Top Quality Fish	<i>Apprentissage professionnel et humain ; esprit d'équipe ; Socialisation</i>
ARAO	<i>Savoir mobiliser les énergies en interne ; persévérance ; sens des responsabilités ; Confiance</i>

### **3. Discussion et signification des résultats**

En nous référant à notre revue de littérature critique, nous avons conclu que deux éléments essentiels influencent la motivation organisationnelle à la créativité dans l'EF : Caractéristiques du dirigeant/fondateur (Personnalité et attitude) ; environnement interne (Culture et valeurs). En effet, les motivations qui ont été repérées par les entretiens se catégorisent en deux. Des motivations à l'attitude favorable de la créativité telles que l'amélioration continue, l'adaptation aux évolutions du marché, gagner des parts du marché et de bénéficier des effets de synergie. Ainsi, des motivations à l'attitude défavorable de la créativité telle que l'exploitation des ressources, de garder performance actuelle, la résistance, la prudence, la pérennité, et le mythisme de l'histoire d'entreprise. Généralement, l'environnement externe semble jouer un rôle secondaire dans la motivation organisationnelle à la créativité dans l'EF. Les éléments déclencheurs de cette motivation sont plutôt reliés à la culture familiale et aux caractéristiques du dirigeant/fondateur. Dans cette optique, la relation de l'attitude conservatrice et la créativité entrepreneuriale peut être repérée et appréhendée à travers l'attitude entrepreneuriale des deux principaux acteurs dans les EFs : *famille et dirigeant*.

- *L'attitude entrepreneuriale de la famille*

En nous référant à notre revue de littérature, nous avons conclu que les mœurs et les valeurs sont omniprésentes dans l'EF. En effet, la prise de décision est fortement influencée par ces valeurs, mais théoriquement nous n'avons pas trouvé un lien entre les valeurs et l'engagement ou la réalisation d'une stratégie créative. Cependant, au niveau de nos résultats empiriques, nous avons conclu qu'effectivement, les valeurs familiales et entrepreneuriales affectent positivement l'engagement et la réalisation de la créativité par la culture collective et le partage de vision, tout en remettant la pérennité en cause. En effet, les valeurs qui ont été repérées par nos guides d'entretien se catégorisent en deux. Des valeurs familiales inspirées de la coutume marocaine et de la religiosité, et des valeurs entrepreneuriales qui influencent l'engagement familial durable. Ce type d'engagement se traduit également dans les principes et pratiques entrepreneuriales et de gestion. En ce qui concerne la culture, nous avons pu relever dans notre revue de littérature que la famille évolue à travers les générations et les mutations culturelles, cette dernière est influencée par la posture conservatrice qui est une configuration culturelle héritée des anciennes générations, dites « *Gardiens du temple* ». Les résultats obtenus nous ont ainsi confirmé l'existence de la posture conservatrice de la famille et son influence sur la dimension de la culture de l'organisation, grâce au poids non négligeable des anciennes générations. Cette attitude se traduit dans la volonté de protection de la culture et de l'identité et qui constitue le dernier élément pouvant exercer une influence négative sur la créativité entrepreneuriale.

- *L'attitude entrepreneuriale du dirigeant*

Comme l'individu est la source de toute idée (Gumusluoglu et Ilsev, 2009), les entreprises créatives misent, théoriquement, sur ce facteur en considérant les dirigeants comme vecteurs pour favoriser la créativité, tout en étant conscients que l'attitude et les comportements du dirigeant ont un impact majeur sur la culture de l'entreprise et de la famille donc sur les membres y travaillant et donc sur la créativité. Cette prédisposition à la créativité entrepreneuriale peut être inspirée de l'ambiance de travail, l'esprit d'équipe, la direction, la vision créatrice indépendamment du caractère conservateur de la famille et la sélection des membres qui font partie de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats nous ont relevé que l'attitude du dirigeant peut se traduire dans une indifférence par rapport à la créativité entrepreneuriale conséquence des tentatives échouées par le passé. Cette attitude de refus et d'abondance de l'initiative créative du dirigeant devient de plus en plus ancrée quand il y a enracinement et accrochage aux valeurs familiales et quand il y a absence d'obtention de gains/manifestations résultante de la créativité. Concernant les dimensions du conservatisme, notre cadre théorique nous a permis de conclure que les dimensions qui impactent négativement l'attitude entrepreneuriale sont la triade « *procrastination, anomie et conservation* », essentiellement la variable conservation qui est la plus apparente, et qui constitue une limite à la créativité. Pour analyser la dimension « *culture collective* », nous nous sommes interrogés sur la réaction des membres de la famille, et nos résultats empiriques nous ont permis d'avancer qu'il y a effectivement une certaine solidarité qui exerce un effet positif d'unification de visions et d'ajustement mutuel des membres de la famille impliqués. Après avoir comparé les résultats obtenus avec ceux de notre revue de littérature, nous pouvons valider la relation qui existe entre l'attitude familiale et l'attitude du dirigeant face à la créativité entrepreneuriale. L'interaction dyadique famille/entreprise et la performance antérieure sont les principales sources du conservatisme dans les EFs et peuvent affecter négativement l'adoption de la créativité entrepreneuriale par une aversion à l'exploration. Enfin, l'engagement familial et la volonté de protection de la culture et de l'identité familiales constituent des éléments pouvant exercer un impact négatif sur créativité entrepreneuriale du dirigeant par une reconfiguration des buts et ambitions du dirigeant vers une préservation de ce qui est déjà établi (résistance à la créativité).

## V. CONCLUSION

Dans notre recherche menée auprès des entreprises familiales marocaines et qui a eu pour objet l'analyse du lien entre la créativité et la posture conservatrice dans l'Entrepreneuriat familial, nous avons démontré que motivations organisationnelles à la créativité dans l'EF varie dépendamment de la famille et du fondateur ; nous avons, également, constaté que les valeurs familiales et les valeurs entrepreneuriales jouent un grand rôle dans l'entrepreneuriat familial, ces résultats mettent en lumière l'influence du contexte culturel marocain ; ainsi, l'étude a décrit les dimensions du conservatisme qui ont un impact à la fois positif et négatif sur l'attitude entrepreneuriale des acteurs dans l'EF. Cette étude nous a permis non seulement d'élaborer des propositions sur la question de la relation entre la créativité entrepreneuriale et le

conservatisme, mais également de sortir de cadres d'analyses typiques qui débouchent sur des explications qui ne reflètent souvent pas le particularisme du contexte marocain.

Comme toute recherche scientifique, notre contribution présente certaines limites. Sur le plan théorique, la principale limite est la rareté des études menées au Maroc concernant le conservatisme des entreprises familiales, pour ce, nous avons choisi de procéder à une exploration visant à comprendre la jonction qui peut exister entre l'attitude créative et la posture conservatrice de l'entreprise familiale. Sur le plan méthodologique, nous avons dû nous limiter à trois cas. Cependant, le choix des cas n'est pas fait aléatoirement, nous avons essayé de respecter les principes relatifs à la méthode qualitative, notamment les principes d'équilibre, d'homogénéité et de la diversité. Ce panorama de réflexion dressé présente une pièce de l'énigme relative à la compréhension de l'entrepreneuriat conservatrice des EFs et montre que de nombreuses questions restent à approfondir sur cette notion. Des recherches futures sont nécessaires pour établir des relations de cause à effet et mettre au point des méthodes de mesure qui serviront à quantifier cette dernière.

## RÉFÉRENCES

- Affaya, N., & Guerraoui, D. (2009). L'élite économique marocaine : étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs.
- Allali, B. (2008). Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique.
- Guerraoui, D. (2009). Étude sur la nouvelle génération d'entrepreneur.
- Bentebbaa, S. (2014). Les configurations de l'apprentissage organisationnel dans les moyennes EFs : Exploration de quatre cas en contexte marocain.
- Bourqia, R. (2005). Société, famille, femmes et jeunesse : 50 ans de développement humain et perspectives 2025. Cinquantenaire de l'indépendance du Maroc.
- Bourqia, R. (2010). Valeurs et changement social au Maroc.
- El Harras, M. (2006). Les mutations de la famille au Maroc.
- Reix, F. et Grossetti, M. (2016). Parcours biographiques et carrières entrepreneuriales.
- Schwartz, S. (1994). Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values.
- Ajzen, I. (1988). Attitudes, Personality, And Behavior.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes.
- Hambrick, D., Geletkanycz, M. & Fredrickson, J. (1993). Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants.
- Hirigoyen, G. (2014), Valeur et évaluation des EFs.
- Hofstede, G. (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hourmat Allah, H. (2016). L'impact du conservatisme sur la performance internationale des PME familiales : un état de l'art, Global Journal of Management and Business Research, Vo. 16, pp 79-88.

- Jenster, P., et Malone, S. (1991). Resting on your Laurels: The Plateauing of the Ownermanager.
- Moloktos, L. (1991). Change and Transition and Family Businesses.
- Nidaazzi, H. et Hourmatallah, H. (2019). The Impact of Conservatism on Family Firms External Growth Capacity: An Exploratory Study. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Ranft, A. & O'Neill, H. (2001). Board Composition and High-flying Founders: Hints of Trouble to Come?
- Shapero, A., et Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship.
- Timur, K. (1988). The Tenacious Past: Theories of Personal and Collective Conservatism. *Journal of Economic Behavior and Organization*.
- Verstraete T. (2003). Entrepreneuriat et management stratégique : des domaines singuliers se recouvrant par le truchement des stratégies entrepreneuriales, *Management International*, Spring 2002, vol. 6, n° 2, p. 55.
- Ward, J. L. (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth.