

Le Familiness dans les entreprises familiales marocaines : manifestations, mécanismes et implications stratégiques

Familiness in Moroccan Family Businesses: Manifestations, Mechanisms, and Strategic Implications

LAKHDAR Oumaima

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad – Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et Droit
des affaires LIRE-MD

HOURMAT ALLAH Hind

Enseignante-chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad – Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et Droit
des affaires LIRE-MD

Date de soumission : 31/05/2026

Date d'acceptation : 09/10/2026

Pour citer cet article :

LAKHDAR. O. & HOURMAT ALLAH. H. (2026) « Le Familiness dans les entreprises familiales marocaines : manifestations, mécanismes et implications stratégiques », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 10 » pp : 791- 811.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Ce travail de recherche traite le construit du Familiness et son effet significatif sur la gestion au sein des entreprises familiales. Des pratiques ressorties du concept ont été mises en place dans le cadre de ladite entreprise familiale et ont eu une incidence sur la performance globale de ces entreprises de façon générale et sur la performance stratégique en particulier. À la suite de ce résultat remarquable dans le contexte marocain, notre objectif à travers l'adoption de ce construit est d'expliquer l'effet de la famille propriétaire au sein des firmes familiales marocaines.

Mots clés : Familiness ; Entreprise familiale ; Valeurs.

Abstract

This research paper examines the concept of Familiness and its significant impact on the family businesses. Practices derived from this concept have been implemented within the framework of the family business in question and have had an impact on the overall performance of these businesses in general and on their strategic performance in particular. Following this remarkable result in the Moroccan context, our objective in adopting this construct is to explain the effect of the owner family within Moroccan family businesses.

Keywords: Familiness; Family business; Values.

Introduction

Les entreprises familiales occupent une place prépondérante dans le tissu économique et entrepreneurial mondial (Audrey Missonier et Katherine Gundolf (2017)). Ces entités, caractérisées par une imbrication étroite entre la famille et l'entreprise (Habbershon et Williams (1999)), se distinguent par leur spécificité organisationnelle et managériale. Au cœur de cette singularité se trouve le concept de Familiness, un construit complexe et un atout distinctif qui englobe les ressources uniques et les dynamiques particulières issues de l'interaction entre la sphère familiale et entrepreneuriale (Vallejo-Martos et al. (2016)). Ce concept constitue à la fois une source d'avantages concurrentiels et un facteur de rigidité potentielle, ce qui forme une dualité qui soulève un ensemble de questions cruciales.

Si les travaux fondateurs de Habbershon et Williams (1999), enrichis par Habbershon, Williams et MacMillan (2003), ont posé les bases théoriques du Familiness, et si des auteurs tels que Chrisman et al. (2005), Bertone et al. (2012) et Vallejo-Martos et al. (2016) ont progressivement affiné sa conceptualisation en y intégrant les dimensions de la richesse socio-émotionnelle et des ressources idiosyncrasiques, plusieurs lacunes subsistent dans la littérature existante. D'une part, la quasi-totalité de ces travaux ont été conduits dans des contextes occidentaux, principalement nord-américains et européens, laissant largement inexploré le cas des économies émergentes et, plus particulièrement, celui du Maroc caractérisé par une structure économique dominée par les entreprises familiales et par les valeurs culturelles collectivistes. D'autre part, la question des manifestations concrètes du Familiness, de ses mécanismes d'influence sur les pratiques stratégiques et managériales, et de ses implications dans un contexte institutionnel et culturel spécifique demeure insuffisamment documentée. C'est précisément ce vide scientifique que la présente recherche ambitionne de combler.

Afin d'apporter un éclairage nouveau au débat académique portant sur les manifestations et les effets du Familiness dans le contexte spécifique des entreprises familiales marocaines, nous avons structuré notre démarche autour de deux objectifs fondamentaux. Le premier est d'explorer le rôle du Familiness, ses dimensions et ses implications pour les entreprises familiales. Le deuxième objectif a trait à l'apport du familiness dans la transformation des spécificités des entreprises familiales en leviers de performance. Dans une perspective d'éclairage de nos questionnements, nous articulerons ce travail de réflexion en deux sections ; une première section théorique visant à définir et préciser les contours conceptuels du Familiness dans les entreprises familiales et une seconde section empirique qui présente notre

méthodologie de recherche ainsi que les résultats d'une étude menée auprès de quatre entreprises familiales marocaines. Notre problématique centrale se formule ainsi : **Comment le familiness se manifeste-t-il au sein des entreprises familiales marocaines, et par quels mécanismes structure-t-il leurs pratiques managériales et leurs orientations stratégiques ?**

Cette réflexion présente ainsi un double intérêt. Sur le plan théorique elle explore le concept du Familiness, analyse sa contribution dans les modèles de gouvernance des entreprises familiales, et enrichit les théories existantes dans le contexte familial. Elle contribue également à combler le déficit de recherches empiriques sur les entreprises familiales dans le contexte marocain, en proposant une grille de lecture contextuellement située susceptible d'inspirer de futures recherches comparatives à l'échelle du continent africain. Sur le plan pratique, cette recherche offre aux dirigeants des recommandations opérationnelles leur permettant d'exploiter les leviers de ce construit tout en maîtrisant les limites inhérentes.

1. Exploration du Familiness, ses dimensions et ses implications dans les entreprises familiales.

1.1. L'émergence du Familiness dans les entreprises familiales :

La forte concentration de la famille dans le cadre des entreprises familiales présente un paradoxe qui se manifeste dans le maintien et la préservation des éléments cruciaux projetés par la famille dans l'entreprise, contre l'adoption d'un style d'affaires plus moderne dans un contexte d'ouverture internationale Wijaya, Y. (2008). Selon Miller et Rice (1967), une entreprise familiale se compose d'un système "entreprise", axé sur les finalités économiques et les ressources, et d'un système "affectif", centré sur les intérêts de la famille. Le dirigeant donc, s'inscrit simultanément dans les deux systèmes interdépendants. À cet égard, Levy (1988) souligne que l'entreprise revêt, pour son dirigeant, une dimension identitaire profonde, en ce qu'elle constitue l'accomplissement de l'héritage transmis par ses ascendants. Par ailleurs, l'entreprise exerce en retour une influence significative sur la dynamique familiale. La littérature relative à la définition de l'entreprise familiale révèle une divergence conceptuelle notable entre deux grandes approches. D'un côté, certains auteurs privilégient des définitions monocritères, fondées sur un seul élément distinctif. Ainsi, Barnes et Hershon (1976), Alcorn (1982) et Lansberg (1988) retiennent le critère de la propriété familiale comme déterminant central, tandis que Barry (1975), Beckhard et Dyer (1983) et Handler (1989) accordent une prééminence au critère du contrôle familial. De l'autre, une seconde orientation, dite multicritère, s'est progressivement imposée dans la littérature. Des travaux pionniers tels

que ceux de Christensen (1953) et Channon (1971) illustrent cette tendance en intégrant simultanément plusieurs dimensions constitutives, notamment celle de la propriété, la domination familiale, le contrôle, la transmission et la continuité intergénérationnelle. Cette approche pluridimensionnelle témoigne de la complexité inhérente à la conceptualisation de l'entreprise familiale et de la nécessité d'en saisir les multiples facettes.

À la lumière de ces différentes approches définitionnelles, la dimension familiale apparaît comme un élément central et structurant de l'entreprise familiale, en ce qu'elle imprègne profondément les processus décisionnels ainsi que les dynamiques organisationnelles internes et externes, conférant à ce type d'organisation des spécificités qui lui sont propres. Dans le prolongement de cette réflexion, plusieurs courants théoriques convergent vers la reconnaissance du Familiness comme construit central, dont l'influence sur les orientations stratégiques de l'entreprise familiale a suscité un intérêt croissant au sein de la communauté scientifique. Dans cette même perspective, plusieurs auteurs appréhendent l'entreprise familiale comme un système dynamique, postulant que toute démarche analytique ou tout modèle visant à évaluer sa performance se doit d'intégrer les interactions et les synergies générées par les différentes sphères constitutives de ce système, plutôt que de se limiter à la description de leurs conditions d'existence. Il s'avère dès lors indispensable d'examiner la manière dont ces interactions façonnent la performance organisationnelle de l'entreprise familiale (Chrisman, Chua et Steier, 2005).

1.2. Concept du Familiness, dimensions et implications :

Notre réflexion met en évidence la nature ambivalente du Familiness à la fois comme un levier de performance et un facteur de vulnérabilité, nuancant ainsi les conclusions optimistes de travaux tels que ceux de Habbershon et Williams (1999). Le construit du Familiness ainsi a été introduit pour la première fois par Habbershon et Williams en 1999. Ils le définissent comme la ressource unique qu'une firme possède grâce aux interactions entre les membres de la famille et l'activité commerciale. Habbershon (2006) souligne que ces interactions créent des synergies difficiles à reproduire par des entreprises non familiales. Conceptualisée à partir de la vision de la théorie basée sur les ressources (Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1984), le Familiness fait référence à l'ensemble idiosyncrasique de ressources et de capacités dont dispose une entreprise en raison de l'interaction systémique entre l'ensemble des systèmes qui la constituent (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003). Du point de vue de Vallejo, Martos et al. (2016), l'effet famille ou Familiness désigne les attributs qu'apporte la famille à l'entreprise et qui affectent directement sa performance. Dans ce sens, l'identité familiale

ainsi que les liens familiaux peuvent être considérés comme des ressources qui conditionnent le succès des entreprises familiales, bien plus que les relations contractuelles (Cabrera-Suárez et al., 2001).

L'un des attributs structurants du concept de Familiness réside dans le rôle prépondérant qu'exerce la famille au sein de la configuration organisationnelle de l'entreprise. Les familles détentrices du capital exercent leur pouvoir de contrôle sur les orientations stratégiques, soit par l'occupation directe de fonctions dirigeantes, soit par l'exercice d'une fonction de supervision au sein des instances de gouvernance. Cette capacité d'influence constitue une dotation socio-émotionnelle fondamentale inhérente à la nature de l'entreprise familiale.

La structure organisationnelle centralisée de ces entités, caractérisée par des modes de communication informels et une bureaucratie allégée, confère à ces entités une aptitude décisionnelle accrue et favorise une adaptabilité structurelle aux mutations environnementales. À cet égard, Chrisman et al. (2005) soulignent que la contrainte économique et familiale conditionne substantiellement les processus décisionnels, lesquels ne s'ancrent pas exclusivement dans une rationalité économique, mais intègrent également des considérations d'ordre affectif et axiologique. Cette dualité est susceptible d'engendrer des tensions organisationnelles lorsque les arbitrages stratégiquement rationnels se trouvent en dissonance avec le système de valeurs familiales. Il convient dès lors d'examiner la seconde dimension constitutive du Familiness, à savoir l'intégration des valeurs familiales dans le référentiel de l'organisation (Zellweger et al., 2010). Cette dimension illustre le processus d'extension naturelle des principes familiaux dans la sphère professionnelle. L'imprégnation de l'organisation par des valeurs familiales fondatrices, telles que le respect, la loyauté et la confiance, opère comme un mécanisme de simplification organisationnelle, optimisant la réactivité décisionnelle en s'affranchissant des rigidités inhérentes aux structures bureaucratiques formalisées. Le modèle de Goetschman en 1987 met en exergue la manière dont les interactions entre la sphère familiale et la sphère entrepreneuriale génèrent une dynamique organisationnelle singulière, au sein de laquelle les valeurs familiales infléchissent directement les processus décisionnels et les comportements organisationnels. Par conséquent, en assurant la cohérence entre les valeurs familiales et le degré d'implication de la famille, l'entreprise renforce significativement sa performance globale (Sharma & Nordqvist, 2007), se positionnant ainsi comme une interface dynamique entre des sphères aux exigences parfois divergentes. Les deux dimensions du Familiness ainsi présentées constituent conjointement un levier stratégique et un catalyseur de performance pour les entreprises familiales.

2. Familiness : quel fondement théorique ?

2.1. L'apport de l'approche de la psychologie sociale

Afin de mener à bien notre réflexion, il convient au préalable d'explicitier la logique d'articulation du cadre théorique mobilisé dans cette recherche. Notre démarche repose sur un double ancrage théorique complémentaire. La théorie des ressources comme explicitée constitue le socle stratégique de notre cadre d'analyse vu qu'elle permet d'appréhender le Familiness comme un ensemble de ressources idiosyncrasiques générant un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise familiale. Cependant, si la RBV identifie ce que le Familiness produit en termes de performance stratégique, elle ne permet pas d'expliquer comment ces ressources se construisent, se transmettent et se pérennisent au niveau des individus et des groupes. C'est précisément cette lacune que l'approche psychologique et plus particulièrement la théorie de l'identification sociale vient combler. En éclairant les mécanismes psychologiques et collectifs par lesquels les membres de la famille construisent leur identité sociale au sein de l'entreprise. La psychologie sociale révèle les processus de genèse et de consolidation du construit que la théorie des ressources laisse dans l'ombre. Selon Arrègle, Durand et Véry (2004), le Familiness traduit ce qui est propre à une famille mais aussi ce qui semble familier en termes sociaux ou cognitifs. En sociologie, l'effet de la famille explore l'impact profond des relations familiales sur le développement, le comportement et le bien-être des individus. La famille, premier environnement social, exerce une influence omniprésente dès les premiers stades de développement jusqu'à l'âge adulte. Les interactions familiales ainsi façonnent la perception, les valeurs, les croyances et les comportements. Au sein de l'entreprise familiale, la famille manifeste également cet effet à travers la transmission intergénérationnelle des valeurs, traditions et normes sociales, agissant comme agent de socialisation et façonnant l'identité culturelle et sociale des membres de la famille propriétaire. Émile Durkheim, pionnier de la sociologie moderne, a développé dans ses travaux, notamment "De la division du travail social" et "Le Suicide", comment la famille sert d'institution première de socialisation, où les individus apprennent les normes et valeurs sociétales, se préparant ainsi à l'intégration sociale. La socialisation familiale ainsi inculque les règles de conduite et principes éthiques qui préviennent la déviance et maintiennent l'ordre social. Les relations familiales fournissent donc, un cadre pour la socialisation, la régulation morale et le soutien émotionnel, renforçant la cohésion sociale et protégeant contre l'anomie. Avant d'aborder l'apport de la théorie mobilisée, Tajfel et Turner (1979, 1986) proposent une conception du « groupe » comme étant « *une collection d'individus qui se perçoivent comme*

membres d'une même catégorie, qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci ». Ainsi, l'existence d'un groupe repose essentiellement sur la conscience qu'ont ses membres d'en faire partie. Autrement dit, sur leur capacité à se reconnaître et à se catégoriser comme membres de ce groupe. La catégorisation sociale est alors présentée comme un processus cognitif permettant de classer et organiser les individus en différentes catégories. Cette catégorisation peut s'appuyer sur divers critères et contribue à situer chaque individu au sein de la société. Cette appartenance groupale est ainsi reconnue lorsque les individus se définissent eux-mêmes et sont reconnus par autrui comme membres d'un groupe donné. Par conséquent, les groupes sociaux fournissent à leurs membres une forme d'identification sociale, communément désignée sous le terme d'« identité sociale ». Celle-ci correspond à la dimension du concept de soi qui découle de la conscience d'appartenir à un groupe social, ainsi que de la valeur et de la signification émotionnelle que l'individu attribue à cette appartenance.

2.2. L'apport de la théorie de l'identifications sociale

Il existe une relation étroite entre les membres de la famille et l'entreprise familiale, donnant naissance à une identité singulière propre à ce type d'organisation. Chaque membre tend à percevoir l'entreprise familiale comme une prolongation de lui-même et de son cercle familial. Les propriétaires familiaux développent ainsi un fort sentiment d'appartenance à leur entreprise, laquelle s'imprègne en retour de leurs valeurs et de leurs croyances. Par ailleurs, l'identité et la vision des propriétaires sont profondément intégrées au fonctionnement de l'entreprise familiale. Cette dynamique conduit à considérer l'entreprise comme une véritable extension de la famille elle-même (Berrone et al., 2012). C'est ici que s'établit le lien opérationnel entre la théorie de l'identification sociale et le construit du Familiness. Lui en tant que ressources stratégiques au sens de la RBV, se construit et se renforce précisément à travers les processus d'identification des membres de la famille à l'entreprise. En s'appropriant l'identité de l'entreprise, les membres familiaux confèrent des attributs distinctifs.

De nombreuses recherches empiriques ont par ailleurs montré que cette forte identification des membres de la famille à leur entreprise les encourage à adopter des pratiques socialement responsables, dans le but de préserver une image positive de l'entreprise familiale et de la famille propriétaire (Dyer & Whetten, 2006 ; Berrone et al., 2010).

La théorie de l'identification sociale proposée par Henri Tajfel et John Turner dans les années 70, est ainsi un concept développé en psychologie sociale pour expliquer comment les individus développent un sentiment d'appartenance à un groupe et intègrent l'identité de ce groupe dans leur propre identité personnelle. Cette théorie permet d'illustrer l'identité des membres de la famille à travers la catégorisation sociale qui renvoie au fait que les propriétaires familiaux s'identifient fortement à leur entreprise, au point d'y projeter leur identité, leurs valeurs et leur vision. À partir de ces postulats, Tajfel et Turner (1970), déduisent que l'identification sociale se produit lorsque les individus perçoivent qu'ils acquièrent ou maintiennent une identité sociale positive et des caractéristiques communes avec un groupe particulier, et qu'ils se considèrent comme membres de ce groupe. Lorsque l'identification sociale est positive et/ou forte, les individus sont susceptibles de se comporter de manière à favoriser leur groupe et à se sentir liés aux autres membres du groupe. En d'autres termes, les individus ont tendance à évaluer leur propre groupe de manière positive en le comparant favorablement à d'autres groupes. Notant que cette comparaison sociale est l'une des pratiques répandues dans le contexte des entreprises familiales. Elle permet aux membres de la famille non seulement de se créer une identité sociale au sein de l'entreprise, mais également de rendre cette identité positive à l'égard des autres dans le sens d'évitement des conflits intergroupes qui peuvent se produire.

3. Familiness et dynamiques stratégiques : perceptions et comportements ?

3.1. Justifications méthodologiques et terrain de la recherche

Notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche épistémologique interprétativiste, visant à appréhender la manière dont le Familiness se manifeste, se construit et produit ses effets au sein des entreprises familiales. Plutôt que d'expliquer par des régularités causales, l'interprétativisme cherche à saisir la signification que les acteurs attribuent à la réalité sociale, en tenant compte de leurs intentions et interactions. Nous avons ainsi adopté une approche abductive, qui permet une révision continue de la problématique en fonction des observations. L'abduction propose des hypothèses à tester et interpréter, minimisant ainsi l'écart entre théorie et réalité.

Quant à la méthodologie de notre étude, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, adaptée au domaine des entreprises familiales et privilégiant une compréhension approfondie des phénomènes organisationnels. Cette approche met en avant les expériences et perceptions des acteurs majeurs de l'entreprise, en révélant les dynamiques sous-jacentes de leurs comportements organisationnels distingués. Notre recherche vise ainsi à analyser le rôle du

Familiness dans les entreprises familiales et son impact sur leur développement dans le contexte marocain. Dans cette perspective, nous avons choisi de concentrer notre échantillon sur les grandes entreprises familiales. Ce choix méthodologique s'impose au regard de la problématique de recherche, qui porte sur le niveau stratégique au sein des entreprises familiales. En nous intéressant à ces structures de grande taille, nous cherchons à renforcer la pertinence et la valeur de notre analyse, celles-ci offrant un cadre propice à l'observation et à la compréhension des mécanismes décisionnels de la famille propriétaire.

L'échantillon de l'étude se compose de quatre grandes entreprises familiales. Le choix de limiter l'étude à quatre cas s'inscrit dans une démarche qualitative privilégiant la profondeur de l'analyse et la richesse des informations recueillies. La sélection des cas a été guidée par plusieurs critères, notamment le caractère familial de l'entreprise, caractérisé par l'implication d'une ou plusieurs familles dans la propriété et le contrôle de l'organisation, sa taille importante et l'ancienneté et une stabilité suffisante pour permettre l'observation des mécanismes liés au Familiness. La sélection de ces entreprises repose également sur un échantillonnage de convenance, privilégiant l'accessibilité et la disponibilité des dirigeants interrogés. Dans un souci de respect de la confidentialité, les dénominations des entreprises constituant l'échantillon ont été volontairement anonymisées et remplacées par des identifiants codifiés, dérivés de leurs appellations d'origine. Le premier cas d'étude concerne une entreprise opérant dans le secteur de l'hôtellerie, dont l'effectif se situe entre 250 et 500 salariés. Le second cas porte sur une entreprise à activités diversifiées, intervenant dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics (BTP), de l'immobilier et des industries extractives, et employant un effectif d'environ 950 personnes. Le troisième cas d'étude est relatif à une entreprise spécialisée dans l'organisation événementielle, regroupant entre 200 et 500 salariés. Enfin, le quatrième cas concerne une société de négoce général, dont le périmètre d'activité englobe des travaux de construction ainsi que des opérations d'import-export, avec un effectif également compris entre 200 et 500 employés. La comparaison progressive des quatre entreprises a fait ressortir des régularités concernant les dimensions structurelle, normative, relationnelle et cognitive du Familiness ainsi que leurs manifestations dans les processus de prise de décision. Les données recueillies dans les cas ont principalement confirmé et enrichi les catégories déjà identifiées, sans faire émerger de nouvelles dimensions majeures, ce qui nous a conduits à considérer le niveau de saturation comme suffisant au regard de l'objectif exploratoire de la recherche.

Les entretiens semi-directifs ont été retranscrits puis analysés à l'aide du logiciel NVivo, utilisé pour l'organisation, le codage et la gestion du corpus. Enfin, une analyse comparative et transversale des quatre cas a permis d'identifier les convergences, les divergences et les mécanismes récurrents du Familiness. La présentation synthétique de ces quatre entreprises est restituée dans le tableau 1 ci-après :

Tableau N°1 : Présentation de l'échantillon de l'étude

Entreprise	Secteur d'activité	Taille de l'entreprise (effectif)	Personne interviewée	Durée de l'entretien semi-directif
AH	Industrie hôtelière	Entre 250 et 500 salariés	Directrice générale	1 h 04 min 08 s
SI	BTP, immobilier et mines	Environ 950 salariés	Directeur des ressources humaines	47 min 36 s
BL	Événementiel	Entre 200 et 500 salariés	Directeur général	41 min 02 s
AN	Négoce général, travaux divers, construction, import-export	Entre 200 et 500 salariés	Directeur général	39 min 07 s

3.2. Analyses et discussion des résultats

À l'issue de l'examen approfondi de notre grille d'analyse, quatre dimensions centrales ont été identifiées, permettant d'opérationnaliser le construit du Familiness dans le contexte spécifique des entreprises familiales marocaines.

Le premier résultat issu de notre analyse empirique révèle que le Familiness, tel qu'il est appréhendé par les entreprises constituant notre échantillon, se manifeste à travers trois dimensions fondamentales : la transmission intergénérationnelle des valeurs familiales, l'exercice d'une gouvernance familiale fondée sur les valeurs de la famille, ainsi que l'étendue de l'engagement envers la communauté. Ce résultat converge avec les travaux de Habbershon et Williams (1999), qui définissent le Familiness comme un ensemble de ressources idiosyncrasiques émergeant de l'interaction entre la famille, ses membres et l'entreprise. Il rejoint également les conclusions de Zellweger, Balleston et Kellermanns (2010), qui soulignent le rôle central de l'identité familiale dans la construction de ce concept. Par ailleurs, ces entités accordent une importance capitale aux relations fondées sur la confiance, la loyauté et la fidélité, qu'il s'agisse des relations entretenues avec les collaborateurs, les partenaires stratégiques ou les membres de la famille, dans la mesure où ces liens constituent un vecteur privilégié d'accès aux différentes formes de ressources et représentent un levier

déterminant pour la saisie des opportunités de croissance. Le cas de l'entreprise AH révèle que le *Familiness* se traduit principalement par la transmission des valeurs, la mise en avant des relations humaines et l'attention portée au bien-être des propriétaires et des employés. La directrice a indiqué « ... *C'est le fait de tenir une bonne conduite qui a été instaurée par les parents et les grands parents pour qu'elle soit transmise aux générations futures qui vont prendre la relève C'est ces bonnes valeurs qui vont faire réussir l'entreprise* ». Ce témoignage illustre une conception du *Familiness* comme vecteur de continuité intergénérationnelle, cohérente avec les travaux de Berrone et al (2012) sur la richesse socio-émotionnelle, dans lesquels la préservation du patrimoine familial constitue une motivation centrale de décisions organisationnelles. Le directeur général de l'entreprise BL considère que le *Familiness* s'exprime par l'alignement des ressources et des capacités de l'entreprise avec la vision familiale à long terme. Il affirme : « ... *Dans notre entreprise, le Familiness se manifeste par une culture d'entreprise fondée sur la confiance, la loyauté et une vision à long terme. Les membres de la famille sont impliqués dans toutes les décisions majeures et nous avons des traditions familiales qui renforcent notre cohésion et notre engagement envers l'entreprise...* ». L'entreprise SI met en avant une dimension familiale structurante, qui oriente et guide la stratégie de l'entreprise. La cohésion familiale y constitue un pilier essentiel, dans la mesure où elle conditionne la fluidité et l'efficacité du processus décisionnel, conférant ainsi à l'organisation une capacité d'action collective cohérente. De la même manière, l'entreprise AN illustre un *Familiness* fortement ancré dans une logique d'engagement communautaire et de solidarité collective. Comme le souligne son directeur général : « ... *les besoins et les intérêts de la famille sont souvent prioritaires par rapport à ceux de chacun d'entre les membres de la famille...* ». Cette primauté de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel place l'implication familiale au cœur du fonctionnement organisationnel, renforçant de ce fait l'engagement des membres envers l'entreprise. Ce résultat potentiellement inattendu au regard de la littérature occidentale dominante, qui tend à valoriser l'équilibre entre intérêts individuels et collectifs, s'explique par l'influence des valeurs culturelles marocaines, notamment la primauté du groupe sur l'individu, caractéristique des sociétés à fort indice de collectivisme. Par ailleurs, l'intégration des valeurs culturelles locales dans les pratiques managériales joue un rôle significatif dans la perception de l'entreprise par son environnement externe. Selon le directeur général de AN, cette approche permet de bâtir une réputation solide et de faciliter l'accès aux ressources ainsi que la saisie des opportunités offertes par le marché.

Il ressort de notre deuxième résultat que le Familiness influence favorablement et de manière profonde l'approche stratégique des entreprises familiales, en structurant leur vision à long terme, leur mode de gouvernance et leur capacité d'adaptation aux défis économiques. Ce construit façonne des pratiques managériales distinctives, au sein desquelles la pérennité organisationnelle prime souvent sur la maximisation des profits à court terme. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Mazzi (2011), qui montrent que les entreprises familiales affichent généralement de meilleures performances à long terme que leurs homologues non familiales, précisément en raison de leur orientation temporelle étendue. L'analyse comparative inter-cas révèle cependant une divergence notable entre les entreprises de l'échantillon. Tandis que BL et SI mobilisent le Familiness comme levier d'expansion et de croissance, AH et AN tendent à l'appréhender davantage comme un mécanisme de préservation identitaire et de consolidation de leur légitimité, relevant d'une orientation défensive. Cette opposition, qui constitue l'un des résultats les plus saillants de notre analyse, n'est pas sans rappeler la distinction proposée par Sharma et Nordaxist (2007) entre les entreprises familiales orientées vers la performance économique et celles davantage centrées sur la préservation du patrimoine socio-émotionnel. Dans le cas des entreprises étudiées, cette orientation stratégique repose sur un système de valeurs partagées, constituant le socle identitaire de l'organisation. Comme en témoigne le dirigeant de l'entreprise AN: *« l'intégrité, la responsabilité sociale, la loyauté et l'innovation guident notre conduite quotidienne ... En tant qu'entreprise marocaine, nous accordons également une grande importance à l'hospitalité et à la solidarité communautaire »*. Ce référentiel commun favorise un engagement accru du personnel, contribuant ainsi à limiter le turnover et à renforcer la cohésion organisationnelle. À cet égard, l'identité familiale se constitue en véritable moteur de motivation et de fidélisation, garantissant une transmission efficace des savoir-faire et une continuité des valeurs à travers les générations. Cette dynamique se manifeste également dans les pratiques managériales quotidiennes, où la qualité des relations interpersonnelles occupe une place centrale. Comme le souligne la directrice générale du groupe hôtelier : *« ... quand je respecte la réceptionniste, elle donnera mieux, et vice versa. C'est le respect et la façon d'approcher les gens, c'est un talent qui s'apprend »*. Ce témoignage illustre la manière dont les valeurs familiales, notamment le respect et la réciprocité, se traduisent concrètement dans les comportements organisationnels, renforçant ainsi la culture d'entreprise et la cohésion des équipes. Enfin, l'analyse a mis en évidence le rôle essentiel de la gouvernance collective dans la prise de décision consensuelle, alignée sur des objectifs de long terme. Comme le confirme

le directeur du groupe BL, « *Les membres de la famille sont impliqués dans toutes les décisions majeures et nous avons des traditions familiales marocaines qui renforcent notre cohésion et notre engagement envers l'entreprise* ». L'engagement organisationnel, souvent associé à la stabilité de l'emploi, favorise la transmission intergénérationnelle des savoirs et des valeurs, consolidant de ce fait la culture d'entreprise et assurant la continuité stratégique de l'organisation.

La troisième contribution montre que les relations de confiance établies avec les partenaires externes constituent un avantage concurrentiel majeur. Ces entreprises bénéficient souvent de collaborations durables avec leurs fournisseurs et clients, fondées sur une réputation solide bâtie sur plusieurs générations tel qu'indiqué par le responsable de l'entreprise SI : « ... *Grâce à ces réseaux, on peut bénéficier d'un accès exclusif à des opportunités commerciales, des partenariats stratégiques et des ressources indispensables...* ». De manière complémentaire, le dirigeant de l'entreprise BL affirme que « ... *par exemple, notre collaboration avec d'autres entreprises familiales marocaines et internationales a facilité notre entrée sur de nouveaux marchés et l'obtention de financements à des conditions favorables ...* ». Ce résultat met en lumière une dimension du Familiness peu explorée dans la littérature africaine, à savoir sa fonction de signal de crédibilité auprès des partenaires financiers et commerciaux, particulièrement dans un contexte institutionnel caractérisé par une asymétrie informationnelle élevée, comme le cas du Maroc. Cette image de fiabilité permet aux entreprises d'obtenir des conditions avantageuses et d'entretenir un réseau professionnel stable. De plus, leur ancrage local et leur engagement envers la communauté renforcent leur légitimité et leur attractivité auprès des parties prenantes « ..., *il y a cette intention particulière par rapport à la prestation de service, notamment la bienveillance vis-à-vis des autres parties prenantes* » affirme la directrice générale de l'entreprise AH.

Notre dernière contribution met en évidence la nature ambivalente du Familiness face aux défis inhérents à la gestion des entreprises familiales. Ce construit intervient de manière différenciée selon la nature des enjeux auxquels ces entreprises sont confrontées, allant de la gestion des conflits familiaux à l'intégration des nouvelles générations, en passant par la préservation de la performance dans un environnement en constante mutation. Comme l'affirme le directeur de BL : « *nos défis incluent la gestion des conflits familiaux, la succession et la préservation de nos valeurs à travers les générations...* ». Le Familiness présente ainsi une dualité persistante : il est à la fois perçu comme un levier de performance et un facteur clé de succès pour les entreprises familiales, mais également

comme une contrainte susceptible d'entraver leur développement. L'un des premiers défis identifiés porte sur la gestion et la préservation des valeurs familiales au sein de l'organisation. À cet égard, la directrice générale du groupe hôtelier souligne : « ... *Instaurer le respect ainsi qu'une bonne politique de communication est le défi majeur ...* ».

Dans un contexte organisationnel marqué par la proximité des relations interpersonnelles, les conflits intergénérationnels ainsi que les risques de népotisme constituent des enjeux majeurs pour la pérennité de ces organisations. Les écarts de perception entre générations sont susceptibles de freiner les processus d'innovation et de modernisation. Par ailleurs, la nomination de membres familiaux à des postes stratégiques, sans considération suffisante pour leurs compétences effectives, peut porter atteinte à l'efficacité organisationnelle et à la crédibilité de l'entreprise comme le relève le directeur de l'entreprise AN : « *le manque de compétence et de connaissances spécialisées de certains membres de la famille provoque l'obligation de faire les formations et adaptations nécessaires, pour garder la crédibilité de l'entreprise* ». Le déficit de compétences représente ainsi un autre facteur de vulnérabilité structurelle. En privilégiant le recrutement interne au détriment des exigences du marché, l'entreprise familiale s'expose à des insuffisances en matière de gestion, d'innovation ou d'expertise technique, ce qui est susceptible de limiter sa capacité de croissance et d'adaptation dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Tout compte fait, la gestion des conflits familiaux apparaît aussi comme une dimension critique de la gouvernance des entreprises familiales. Le directeur général du groupe BL affirme : « *Nous avons mis en place des processus de médiation pour gérer les conflits, des programmes de formation ... et nous nous assurons de communiquer clairement et régulièrement nos valeurs et nos objectifs...* ». Les tensions ainsi, qu'elles soient d'ordre personnel ou professionnel, sont susceptibles d'affecter la qualité des décisions stratégiques et la stabilité organisationnelle. De cette façon, la performance de ces entités semble largement tributaire de leur capacité à instaurer un équilibre entre la préservation des traditions familiales et les impératifs de modernisation, tout en adaptant continuellement leur stratégie aux évolutions de leur environnement.

La lecture transversale des quatre cas étudiés permet de dégager plusieurs enseignements significatifs quant aux manifestations du Familiness dans le contexte des entreprises familiales marocaines. En premier lieu, l'ensemble des entreprises constituant l'échantillon présente un niveau d'intensité élevé de ce construit, ce qui témoigne de son ancrage profond dans la culture organisationnelle et managériale marocaine. L'entreprise AN se distingue néanmoins par une intensité légèrement nuancée, dans la mesure où elle est exposée à des

tensions internes liées au déficit de compétences et aux risques de népotisme, susceptibles d'atténuer les effets positifs du Familiness. Ce résultat contredit partiellement la thèse d'un Familiness uniformément positif, et invite à nuancer les conclusions optimistes de certains travaux antérieurs. En second lieu, l'analyse comparative révèle l'émergence de quatre profils distincts : un Familiness à dominante patriarcale et relationnelle (AH), stratégique (BL), structurant et décisionnel (SI), et communautaire et collectiviste (AN). Cette diversité typologique illustre la plasticité du construit et sa capacité à se décliner sous des formes variées au sein d'un même contexte culturel. Cette diversité typologique constitue l'une des contributions originales de notre recherche, dans la mesure où la littérature existante tend à traiter le Familiness comme un construit relativement homogène. Enfin, sur le plan des pratiques stratégiques, une opposition significative se dessine entre les entreprises à orientation offensive qui mobilisent le Familiness comme un levier de croissance et d'expansion, et les entreprises à orientation défensive ou axée sur la pérennité qui l'appréhendent davantage comme un mécanisme de préservation identitaire et de consolidation de leur légitimité organisationnelle. L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans le tableau récapitulatif ci-après (Tableau 2).

Tableau N°2 : Intensité, nature et pratiques stratégiques du Familiness au sein des entreprises familiales marocaines.

Entreprise	Intensité du Familiness	Nature du Familiness	Dimensions dominantes	Pratiques stratégiques
AH Hôtellerie - 250-500 salariés	Forte	•Familiness patriarcal / relationnel •Transmission de valeurs fondatrices instaurées par les générations précédentes	Dimension cognitive : •Transmission intergénérationnelle des valeurs. • Bienveillance envers les parties prenantes •Bien-être des employés et propriétaires	Stratégie défensive centrée sur la préservation de l'identité familiale et axée sur la pérennité
BL BTP / Immobilier / Mines - 950 salariés	Forte	•Familiness stratégique / gouvernance collective •Implication familiale dans	Dimension structurelle : •Gouvernance familiale collective • Vision à long terme	Stratégie offensive axée sur la croissance, l'expansion vers de nouveaux marchés, partenariats

Entreprise	Intensité du Familiness	Nature du Familiness	Dimensions dominantes	Pratiques stratégiques
		toutes les décisions majeures •Vision à long terme	• Culture de confiance et de loyauté. • Gestion des conflits formalisée	stratégiques internationaux, accès facilité aux financements via les réseaux familiaux.
SI Événementiel - 250–500 salariés	Forte	•Familiness structurant / décisionnel •La cohésion familiale agit comme mécanisme de coordination implicite, fluidifiant la prise de décision et renforçant la réactivité organisationnelle	Dimension relationnelle : •Cohésion familiale comme pilier décisionnel •Réseaux d'affaires exclusifs •Accès aux opportunités commerciales	Stratégie offensive axée sur la performance stratégique, mobilisation des réseaux pour accéder à des opportunités exclusives et des partenariats à conditions avantageuses.
AN Négoce général / Construction / Import-Export - 200–500 salariés	Moyenne à Forte	•Familiness communautaire / collectiviste •Favorise l'intérêt collectif familial sur l'individu •L'intégration des valeurs culturelles locales comme levier de légitimité externe	Dimension cognitive : •Engagement communautaire •Solidarité collective •Valeurs culturelles locales (hospitalité, solidarité)	Stratégie défensive axée sur la légitimité et la consolidation de la réputation locale, la fidélisation des partenaires et la gestion des tensions internes liées au recrutement familial et au vulnérabilité structurelle liée au déficit de compétences.

Conclusion

Au terme de cette étude sur l'effet du Familiness dans les entreprises familiales marocaines, plusieurs constats enrichissent notre compréhension de ce phénomène complexe. Chaque entreprise familiale étudiée possède des caractéristiques distinctes qui influencent son modèle de gestion et sa performance. Si la transmission des valeurs et la vision à long terme sont des éléments communs, certaines mettent davantage l'accent sur la loyauté interne, l'ancrage dans la culture locale ou encore la gouvernance participative. Ces spécificités façonnent des trajectoires de développement uniques, où le Familiness constitue à la fois un levier de différenciation et un facteur clé de résilience dans un environnement concurrentiel en constante évolution. L'analyse théorique et empirique révèle aussi que les valeurs, profondément ancrées dans l'histoire et l'identité familiales, forment le socle de la culture unique de l'entreprise. Elles influencent tant les relations internes que les interactions avec l'environnement externe et, lorsqu'alignées avec les objectifs stratégiques, constituent un puissant moteur d'innovation et de flexibilité organisationnelle. Les résultats mettent également en lumière une influence déterminante du Familiness sur les modalités de prise de décision.

Cette étude souligne donc l'importance cruciale du Familiness comme ressource stratégique pour les entreprises familiales marocaines, mettant en lumière la nécessité de cultiver et gérer judicieusement cet atout unique. Si cette particularité constitue précisément l'un des apports originaux de notre recherche, elle représente néanmoins une contrainte pour toute tentative de généralisation à des contextes africains ou internationaux plus larges. En second lieu, la faible représentativité de l'échantillon constitue une limite inhérente à toute étude qualitative multi-cas. En dernier lieu, le recours exclusif au discours des propriétaires-dirigeants constitue une limite méthodologique significative. En effet, les données empiriques mobilisées dans cette recherche reposent uniquement sur les perceptions et représentations des membres familiaux occupant des fonctions dirigeantes, ce qui introduit un biais de perspective potentiellement important. L'absence du point de vue des salariés non familiaux, qui constituent pourtant une partie prenante essentielle du fonctionnement organisationnel, prive l'analyse d'un regard alternatif susceptible de nuancer, voire de contredire, les discours des dirigeants. Cette limite invite à envisager, dans le cadre de recherches futures, une approche multi-sources intégrant les perceptions de l'ensemble des acteurs organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE

- **Alcorn, P. B. (1982).** *Success and survival in the family-owned business*. McGraw-Hill.
- **Allioui, A., & Habba, B. (2019).** Les effets des objectifs non financiers sur l'évaluation des entreprises familiales marocaines : Une approche exploratoire. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 4(1), 29–40.
- **Arrègle, J.-L., Durand, R., & Véry, P. (2004).** Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13–36.
- **Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976).** Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.
- **Barry, B. (1975).** The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42–60.
- **Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983).** Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12, 5–12.
- **Bensbahou, A., & Boutabratine, O. (2023).** The contribution of Herbert Simon's theory: Readaptation of the customs declaration model : Case of Morocco. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(12), 149–164.
- **Bergeron, H. (2002).** La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. *6e Congrès International Francophone sur la PME*, HEC Montréal.
- **Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012).** Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- **Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010).** Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- **Binwa, B., Mmenge, A., & Gahungu, D. (2020).** Familiness et performance en contexte de petites et moyennes entreprises familiales : Une étude exploratoire. *African Crop Science Journal*, 28(s1), 255–269.
- **Bourdieu, P. (1972).** *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Librairie Droz.
- **Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., Hernández-Ortiz, M. J., & Vallejo-Martos, M. C. (2016).** Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *European Journal of Family Business*, 6(2), 75–85.
- **Channon, D. F. (1971).** *The strategy and structure of British enterprise*. Macmillan.

- Christensen, C. R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : Une revue de la littérature. *Documentation et Bibliothèques*, 64(1), 28.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.
- Gouamoul, Y., & Hourmat Allah, H. (2023). Comprendre le rôle du capital social dans la capacité de coopération interfirmes des entreprises familiales : Une analyse en termes de la dimension relationnelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5-2), 577–593.
- Gurvitch, G. (1955). Le concept de structure sociale. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, nouvelle série, 19, 3–44.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Nidaazzi H. & Hourmatallah H. (2023) « Racines Conservatrices, Branches Résilientes : Exploration de l'Impact du Conservatisme sur la Résilience des Entreprises Familiales », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 613 -634.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Issor, Z. (2018). La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93–103.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32–47.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1–8.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166–181.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization: The control of task and sentient boundaries*. Tavistock.

- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale : État et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, 20(2).
- Paoletti, G. (2004). La théorie durkheimienne du lien social à l'épreuve de l'éducation morale. *Revue Européenne des Sciences Sociales*, XLII(129), 275–288.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26–39.
- Pindado, J., & Requejo, I. (2015). Family business performance from a governance perspective: A review of empirical research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 279–311. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12040>
- Robic, P., Barbelivien, D., & Antheaume, N. (2015). Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness. *Management & Avenir*, 79(5), 105–124.
- Salam, G. (2013). Qui dit intelligence économique dit partage d'information. *Marché et Organisations*, 18(2), 41–66.
- Basly, S. (2006). Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique. Communication présentée au Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers, France. (halshs-00192818).
- Sharma, P., & Nordqvist, M. (2007). A typology for capturing the heterogeneity of family firms. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*, Philadelphia.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wijaya, Y. (2008). The prospect of familism in the global era: A study on the recent development of the ethnic-Chinese business, with particular attention to the Indonesian context. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 311–317.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.