

ENTREPRISE FAMILIALE MAROCAINE : VERS UN CAPITALISME D'HERITIERS ?

Sabria korichi^{#1}, AbdelwahedAlaoui Mdaghri^{*2}

*#management systems financiers et gestion des risques, Faculté de science juridique et sociale, Casablanca
82, lotissement Epinal, Etg 3, Apprt 7, Maarif, Casablanca Morocco*

¹korisabria@gmail.com

²amdaghri@gmail.com

Abstract— Les entreprises familiales représentent la forme prédominante de l'entreprise dans le monde et par leur complexité et leur hétérogénéité s'imposent comme un champ légitime d'enquête et bénéficient d'une attention scientifique mondiale. Du côté du Maroc, depuis le milieu des années 70, l'activité des EF marocaines a subi de nombreuses et profondes mutations, déclenchées principalement par les logiques politico-économiques de la marocanisation spontanée puis impérative et à moindre degré des privatisations dans une optique volontariste ou conseillée de libération et d'insertion dans l'économie mondiale. Les écrits sur cette genèse restent assez mitigés, nous cherchons par notre papier à reconstituer l'émergence de l'entrepreneuriat familial marocain.

Mots clés—: Maroc - entreprise familiale (EF) – capital privé, famille - entrepreneuriat

I. INTRODUCTION

Longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, face à un capitalisme triomphant et dominant [1], l'entreprise familiale dotée d'humanisme et d'éthique [2] domine l'économie mondial[3].

Étant la forme la plus répandue dans le secteur privé [4] elle représente, ainsi, toutes les économies de marché [5] et annonce un capitalisme d'héritiers [4] ou capitalisme familial en pleine émancipation [2].

Toutefois, Cette prévalence économique ne s'est pas reflétée au niveau de la recherche académique et bien que longtemps considérée comme « chambre des machines »¹[3].

l'EF a été absente des débats sinon présente sous une image déconsidérée²ou négative³[7].

Il faut attendre les années 80 pour voir un regain d'intérêt envers cette entité et que l'on y voit une bouée de sauvetage du capitalisme [8] ; beaucoup d'encre a coulé⁴[9]et une large littérature conceptuelle⁵, a foisonné que ce soit aux Etats-Unis, en Europe, Asie et récemment en Afrique, tentant de recenser et de disséquer les caractéristiques de l'EF, cotée ou non.

Sur le plan national, l'histoire des EF et de l'entrepreneuriat familial n'a fait l'objet que de vagues tentatives de recherche rarement solides [10], trois facteurs expliquent leur genèse au Maroc : historique ; économique à travers la concentration et Juridique avec la marocanisation dessociétés [11].

Après une définition de l'EF (1), Nous soulignerons leur prédominance dans le monde (2), puis nous tenterons d'apporter des éclaircissements sur la genèse des entreprises familiales marocaines. (3)

II. ENTREPRISE FAMILIALE : A LA RECHERCHE D'UN CONSENSUS

«Toute définition procède d'un choix arbitraire et le débat conceptuel reste ouvert » [2]

Bien que l'EF a constitué le modèle de référence de l'entreprise dans l'histoire du capitalisme [2]et qu'elle soit la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans

² Certains auteurs ont accusé les EF du retard économique de leur pays (France, Landes, 1949) ; d'un relatif déclin (Etats-Unis, Chandler 1990) ; ou d'être dommageable à la croissance « Canadian Disease » (Canada, Morck et al 2000).

³Des étiquettes pas trop positives leur étaient colées : paternalistes, rigides, vieillottes, frileuses, passéistes, faisant preuve d'inertie... in [7]

⁴Référence [9] recensent 291 contributions de chercheurs individuels et des institutions universitaires sur l'entreprise familiale publiées entre 2001 et 2007 dans 30 magazines.

⁵Voir dans ce sens références [1], [16]

¹ « engine-room »

le monde [12] ; l'on est loin de capturer son âme [13] et d'établir un consensus⁶[1], [14].

Plusieurs propositions de définitions ont été formulées, récemment en 2011, le PricewaterhouseCoopers aurait listé en Europe plus de quatre-vingt dix définitions de l'entreprise familiale utilisés et selon la définition qui lui est accordée, entre 70% et 90 % des entreprises sont « familiales ».

Ceci dit, des chercheurs ont tenté de trouver une définition sinon consolider les définitions existantes afin de mieux distinguer l'EF de l'entreprise non familiale [15] et cerner ses spécificités en développant d'autres définitions, souvent plus restrictives, selon les objectifs familiaux et non familiaux mais tenant compte de différentes composantes spécifiques à cette entité.

Du maquis des propositions théoriques, Villalonga et Amit (2004) remarquent que la plupart des définitions incluent au moins l'une des trois dimensions suivantes : une ou plusieurs familles détiennent une part substantielle du capital, des membres de la famille possèdent un contrôle significatif sur la firme, et des membres de la famille occupent d'importants postes de direction.

Les auteurs [16] quant à eux avaient dressé plus de 28 définitions des EF utilisées dans une multitude des études publiées dans diverses revues de financement et de gestion à l'échelle mondiale, de 1996 à 2006.

Nous reprendrons leur définition puisqu'elle est particulièrement utilisée dans le recensement des entreprises familiales dans le monde⁷(partie 2).

« Une entreprise est familiale dans la mesure où la famille contrôle la majorité de la propriété ou des droits de vote et un ou plusieurs de ses membres occupent des postes clés de management. »

III. EF : UNE PRESENCE MONDIALE INDENIABLE DANS L'OMBRE

« Les entreprises familiales sont une forme de capitalisme vouée à disparaître, et les entreprises supposées évoluer à terme vers un modèle unique, celui des entreprises à actionnariat diffus " [17]

Un panorama des EF à travers le monde (figure 1), souligne l'omniprésence en chiffre de ces entreprises de nature extrêmement variées en termes de taille, de structure et de forme juridique. Elles prennent en charges quelque 50% de la population, et représentent les quatre cinquièmes de toutes les entreprises (Malhotra, 2010) ; créent entre 50 % 80 %

d'emploi dans la majorité des pays (European Family Businesses, 2012) ; et financent 85 % des start up (European Family Businesses, 2012)⁸

Les entreprises familiales dans le monde



Source : KPMG in rapport institut Montaigne, septembre 2013

Les entreprises familiales représentent 90 % du nombre total des entreprises aux Etats-Unis, moins de 85 % en Amérique latine et centrale et 65 % en Australie.

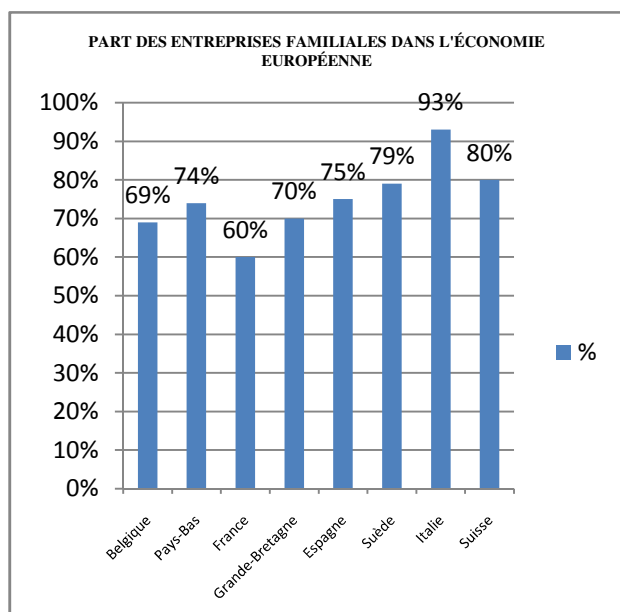
En Asie, spécialement en Chine, 85.4 % des entreprises privées sont familiales (Sun Yat-sen University, Zhejiang University and Hong Kong-based family firm Lee Kum Kee, 2010) ; de même qu'en moyen Orient plus de 80% de ses entreprises, sont soit familiales ou contrôlées par des familles (PWC, 2012)

En Europe, la majorité des entreprises sont des entreprises familiales dans la plupart des pays, comme le démontre le graphique suivant :

⁶ Astrachan, Klein et Smyrnios (2002) soulignent l'absence d'une définition consensuelle du terme "famille" et considère que c'est le premier obstacle face au développement de la recherche dans ce domaine. Ils proposent de se focaliser sur une définition claire et concise de ce concept afin de dépasser cette insuffisance.

⁷<http://www.ffj.org/?page=globaldatapoints>

⁸<http://www.ffj.org/?page=globaldatapoints> consulté 15.08.2015



Source : KPMG , septembre 2013

En somme, les entreprises familiales prennent en charge quelque 50% de la population, et représentent les quatre cinquièmes de toutes les entreprises (Malhotra, 2010).

La participation à la création d'emploi par les EF diffère d'un pays à l'autre, elle est de 28 % à 30 % respectivement au Bahrain et l'Argentine ; et entre 40 % et 57 % en Finlande, Corée du Sud, Uruguay, Venezuela, Singapour, Equador, Pays-bas, Belgique, Allemagne et Etats Unis pour un taux de 60 % pour le bloc France; Portugal , Salvador, Colombie, Costa Rica, Chili et au delà jusqu'à 90 % en Espagne, Chine, Inde, Malaisie, Grande Bretagne, Pérou, Philippines, République Dominicaine, Brésil et Mexique.

En Europe cette participation n'est pas moindre, les EF à elles seules représentent 60 % des entreprises avec 1 trillion d'euros de chiffre d'affaires. Avec un pourcentage qui varie entre 65 % pour l'Espagne à 55 % pour la Belgique et l'Allemagne) KPMG, 2013

Du côté de l'Inde, elles représentent les deux tiers du PIB selon la même source (KPMG, 2013) et 90% de la production brute de l'industrie.

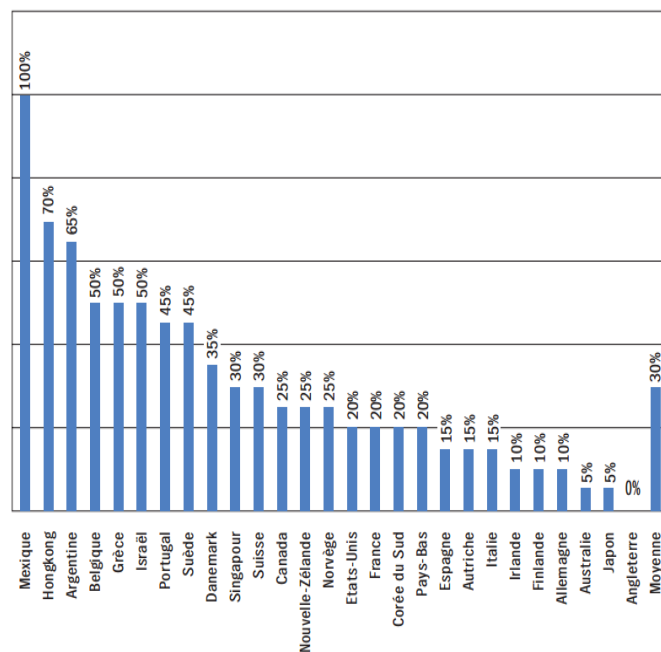
IV. UNE PRESENCE TRES CONSIDERABLE A LA LUMIERE : EF COTEES EN BOURSE

En principe, intégrer un marché boursier est loin d'être un objectif pour les entreprises familiales qui sont éloignées de la logique purement financière [18] et ressentent une réticence à la cotation boursière cherchant à préserver leur indépendance financière et donc le patrimoine économique et par delà familial ; préférant la stabilité à l'expansion. Leur logique de développement n'est généralement pas compatible avec celle des marchés financiers animés principalement par les spéculations de fusion ou de démantèlement, génératrices de gains rapides [20].

Néanmoins, arrivées à un certain niveau de performance, certaines EF pencheraient vers une ouverture du capital et d'entrée en bourse⁹, dans une recherche d'indépendance et de préservation du contrôle familial [21] gagnant en réputation, en ouverture financière et en ouverture managérielle [18].

Une étude de La Porta et al en 1999, reprise par la référence [40] en 2005, démontre que dans les pays industrialisés, 30% en moyenne des 20 plus grandes entreprises cotées en Bourse sont des empires familiaux. Une proportion qui varie sensiblement d'un pays à l'autre en fonction du degré de perte de contrôle.

Pourcentage d'entreprises familiales figurant parmi les 20 plus grandes sociétés cotées en Bourse, par pays (La Porta et al., 1999)



Source : Ernst & Young SA en 2005

L'étude relève que les EF cotées en bourse représentent 100% au Mexique, 50 % en Belgique contre 20 % alors que leur présence est faible aux USA et nulle en Angleterre, pays dont la législation est plus stricte en la matière¹⁰. [22]

Une autre étude de [23] dans la zone asiatique, sur neuf pays (la Corée du Sud, Hong Kong, l'Indonésie, le Japon, la

⁹ Selon la théorie de la hiérarchie des moyens de financement (théorie du pecking-order), qui pose le principe d'une hiérarchisation des préférences concernant les modalités de financement (avec, par ordre de préférence décroissant, le financement interne, l'endettement et l'émission d'actions nouvelles). la cotation en bourse peut cacher une faible possibilité de recours à des modes de financement alternatifs.

¹⁰ Aux États-Unis, cette protection a été formulée, à titre d'exemple, par : The Securities Exchange Act (1934) ; The Securities Investors Act (1970) ; The Insider Trading Sanctions Act (1984) et The Private Securities Litigation Act (1995), un cadre législatif comparable se trouve au Royaume Uni avec The Company Securities Act (créé en 1985 et révisé en 1989) ; The City Code on Takeovers and Mergers et The Financial Services Act (1986).

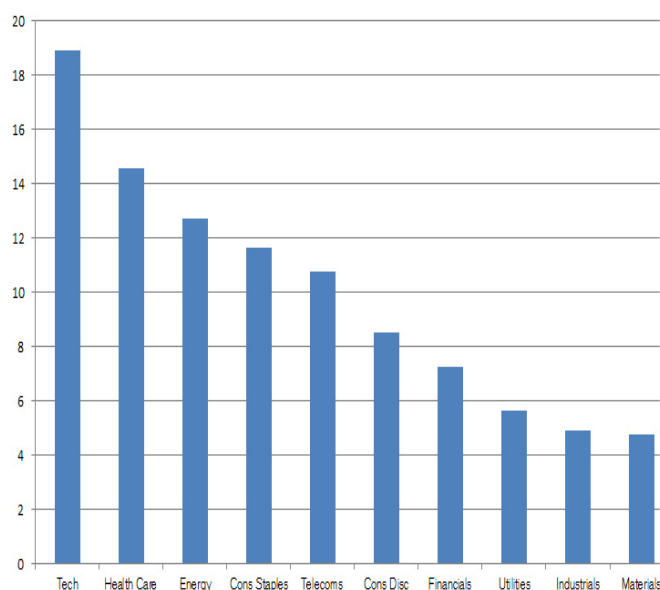
Malaisie, les Philippines, Singapour, Taiwan et la Thaïlande) a fait ressortir qu'environ deux tiers des entreprises sont détenues par des actionnaires familiaux ou individuels.

De leur part, [23] indiquent que les entreprises familiales sont le mode d'actionnariat dominant en Europe de l'Ouest, excepté la Grande-Bretagne et l'Irlande, rejoignant par cela Van den Bergh et Carchon (2003), qui relèvent que la propriété des firmes d'Europe continentale est principalement concentrée dans les mains de familles.

En 2007, référence [24] renforce ces résultats en relevant que les EF sont respectivement près de la moitié des quarante premières capitalisations boursières pour la France et un tiers des cinq cents pour les Etats-Unis. Une présence qui selon l'auteur augmente fortement si les entreprises de plus petite taille inscrites à la cote officielle sont elles aussi prises en compte.

En Chine, la référence [25] relève que vers la fin des années 2008, le marché boursier chinois listait 387 entreprises familiales ce qui représentait presque 34.43 % de l'ensemble des entreprises non financières cotées.

Récemment, en 2015, dans un rapport sur les entreprises familiales, [42] a introduit le CS Global Family 900 universe - une base de données des 920 plus grandes entreprises familiales dans le monde se trouvant dans 35 pays, avec plus de 64 % en provenance de l'Asie émergente. Les sociétés figurant sur la liste sont cotées en bourse avec une capitalisation boursière d'au moins 1 milliard \$, ainsi que des participations familiales d'au moins 20 pour cent. (graphique : Bloomberg credit suisse research, 2015)



Source: Bloomberg, Credit Suisse research

Nous remarquons que les EF sont largement présentes dans le secteur de la technologie, la finance et la consommation. Les États-Unis occupent la première place suivis par la Chine. Un regard sur les 20 premières entreprises dans le monde nous confirme cette prédominance.

CLASSEMENT DES 20 PREMIERES EF (2015)

ordre	Entreprise	Pays
1	Novartis	Suisse
2	Roche	Suisse
3	Walmart	Etats-Unis
4	Facebook ¹¹	Etats-Unis
5	Anheuser-Busch InBev	Belgique
6	Oracle	Etats-Unis
7	Samsung Electronics	Corée du Sud
8	Volkswagen	Allemagne
9	Kinder Morgan	Etats-Unis
10	Nike	Etats-Unis
11	Tata Consultancy Services	Inde
12	SoftBank	Japon
13	McKesson	Etats-Unis
14	Sun Hung Kai Properties	Hong Kong
15	Foxconn	Taiwan
16	Richemont	Suisse
17	Reliance Industries	Inde
18	Phillips 66	Etats-Unis
19	Carnival Corporation	Etats-Unis
20	CK Hutchison Holdings	Hong Kong

Source : CS Global Family 900 universe, Credit Suisse, 2015 (Tableau établi par nos soins)

V. GENÈSE DES ENTREPRISES FAMILIALES MAROCAINES

L'histoire des EF et de l'entrepreneuriat familial¹² n'a fait l'objet que de vagues tentatives et reste en manque de monographie solidement construite [10]. Elles sont nées depuis le XIXe siècle avec la bourgeoisie d'origine Fassi et Soussi ([26] et quelques familles juives marocaines, et sont à la base des échanges économiques et politiques avec l'Afrique (Algérie, Sénégal, Egypte) et surtout l'Europe (Marseille, Manchester, Gibraltar...) à partir des ports de Tanger ou de Mogador [27].

Le capitalisme privé marocain est le produit d'un long processus historique¹³[29] dont les étapes les plus marquantes correspondent à la période coloniale (1912- 1956) et à celle de

¹¹ Il faut souligner que Facebook reste une société nouvellement créée mais son capital est en possession des membres de la famille Zuckerberg

¹² Le sujet de l'entrepreneuriat en tant que tel a fait l'objet récemment de plusieurs réflexions : René Calissot et Albert Ayache ; Aziz Belal ; Saïd Saadi ; Saïd Tangeaoui ; Noureddine El Aoufi ; Simon Perrin ; Myriam Catusse....

¹³ La classe marchande marocaine, en adoptant une « attitude parasitaire » n'a pas pu mettre en place un capitalisme national et facilita l'action du capitalisme étranger.

l'indépendance politique qui lui succède à partir de 1956 [28] suivi par la nationalisation et à degré moindre la privatisation [29].

Toutefois, durant le protectorat et notamment jusqu'à la seconde guerre mondiale, ça n'intéressait pratiquement que l'agriculture et le commerce: le gros des activités économiques rentables¹⁴[29]étant réservées au capital métropolitain [30] qui poursuivait ses choix économiques intégrés dans la stratégie coloniale globale de la France ([31] pour doter l'Afrique du Nord d'un potentiel industriel [29]

Se développèrent ainsi, les industries de transformation, notamment la conserverie, le sucre, le raffinage de l'huile et la trituration des graisses, les filatures et tissages de coton et de laine, la chimie et métallurgie qui bénéficièrent surtout au groupe de sociétés françaises [29] et au capitalisme privé marocain au lendemain de l'indépendance une fois la reprise des concessions par les pouvoirs publics marocains et l'encouragement des investisseurs marocains au sein de filiales communes ou de simples sociétés dans le cadre de l'option de libéralisation retenue .

1) *La Marocanisation* : Bien que l'histoire de l'entreprise marocaine soit organiquement liée à l'avènement du Protectorat, Il faudra attendre la politique de marocanisation¹⁵ spontanée à l'initiative de l'Etat post-colonial.pour parler de point de départ d'un capital privé.[29].

Une marocanisation qui n'est ni nationalisation, ni étatisation [33]et dans les fondements se trouvaient dans les discours officiels et les déclarations des représentants des pouvoirs publics

En effet, à ce niveau il n'était pas question d'imposer la marocanisation par voie législative ou réglementaire mais d'inciter les groupes métropolitains à s'associer avec les capitaux marocains à raison d'une présence du capital étranger qui ne pouvait dépasser la moitié du capital d'une société exerçant au Maroc [29]

Ce n'est qu'en Mars 1971, sur « persuasion » ou « injonction orale informelle », que le capital des sociétés étrangères devait être marocanisé à 51 % et le conseil

¹⁴ Les « tentacules du capitalisme » métropolitain étaient présents dans le secteur agricole bien avant le protectorat mais à degré moindre que le secteur commercial et industriel vu les difficultés d'achat des terrains agricoles,

¹⁵La première étape de marocanisation juridique ou naturalisation juridique avait consisté à inviter les sociétés contrôlées par les étrangers à transférer leur siège social au Maroc et acquérir la nationalité marocaine ; ensuite a été suivie la marocanisation du personnel de certaines entreprises et après la marocanisation de la moitié du capital et l'instauration de la prépondérance marocaine au sein du conseil d'administration des sociétés exerçant dans certains secteurs d'activités.

d'administration au 2/3 en plus du fait que les concessionnaires exclusifs des sociétés ou groupes étrangers devant être obligatoirement marocains [32]. Cette mesure est toutefois restée sans conséquence puisque le capital privé marocain s'est « réfugié » dans les secteurs désertés par le capital étranger ne s'infiltrant qu'en partie dans certains secteurs modernes : textile et minoterie [29].

C'est ainsi, que l'Etat promulgua sur dahirs de 1973 la marocanisation obligatoire avec objectif principal de promouvoir le capital privé dans le cadre de la libéralisation proclamée¹⁶ [29] tout en donnant plus d'opportunités aux nationaux pour pouvoir développer leurs investissements¹⁷ et les protéger de la concurrence étrangère [31].

Ceci a permis l'apparition de grandes sociétés de négoce qui sont le produit d'un long processus de restructuration entamé surtout depuis 1956 à l'initiative même du capital étranger, sous recommandations d'organismes internationaux (BIRD et FMI), s'inscrivant dans le cadre du programme d'ajustement structurel appliqué par l'Etat marocain depuis 1983, et qui a profité à l'insertion de familles riches ou proches du pouvoir¹⁸([31] et qui leur a permis de renforcer leur positions économiques et financières dans certains secteurs jusque là clos.

Cette restructuration sous la forme de fusions - absorptions, a permis la participation de 335 marocains en tant qu'actionnaires minoritaires [28] et a généralisé les dimensions de la culture de l'entreprise remodelant le comportement, la gestion et la communication des opérateurs principaux, privés et publics, de l'économie marocaine amorçant l'engagement de nouveaux entrepreneurs dans le monde de l'économie investissant dans différents domaines économiques et des secteurs inaccessibles. [31] notamment le secteur industriel jusque là interdit à la bourgeoisie marocaine naissante [30].

En effet, en dehors du secteur agricole « foyer d'accumulation primitive », d'autres secteurs constituaient un « espace d'accumulation privilégié » [28] tels le commerce, l'immobilier puis plus tard le secteur financier¹⁹[29] et dans une moindre mesure les BTP, tourisme, transport routier et maritime.

¹⁶ L'objectif visait « à servir et à encourager l'initiative privée et contribuer à faire éclore une classe de capitalistes et d'entrepreneurs privés qui tardent à émerger ou à se mettre en évidence de manière active et tranchante » Midaoui p 310).

¹⁷ Les participations cédées aux actionnaires privés concernaient toujours des sociétés prospères, condition requise pour toute cession. [29]

¹⁸Le nombre de ces familles est chiffré à 35 ayant marocanisé 64 % des capitaux. In Saadi, p 111 et En 1978 on dénombrait au Maroc quelque 2.000 milliardaires en centimes (deux millions de dollars et plus) alors qu'ils étaient à peine une vingtaine deux décennies plus tôt

¹⁹ En 1973, sur 18 établissements concentrés et marocanisés, 8 banques étaient dominées par les groupes étrangers et seuls 4 sociétés bancaires comptaient une participation égale ou supérieure à 50 %

La politique d'industrialisation par substitution d'importations initiée par l'Etat post-colonial au début des années soixante, permettra d'élargir la présence du capital privé par le rachat en partie ou en totalité d'un bon nombre d'entreprises industrielles qui ont tiré avantage des encouragements aux industries orientées vers l'exportation. [28]

Arrivées à un certain niveau d'évolution, des EF se trouvèrent obligées de solliciter la solidarité familiale financière pour développer les affaires et établir des relations avec le monde financier [29], ce qui facilita la création de holding familial²⁰ [29].

Ainsi, 68 individus et/ou familles (constitués ou non sous forme de groupes) contrôlent ou influencent près de 20 % de l'ensemble des capitaux sociaux engagés dans l'industrie marocaine [28]

En 1977, pour le commerce de gros (détail et de demi-gros au départ), 334 entreprises commerciales-privées et mixtes pour la plupart (privé marocain/capital étranger) - étaient dans les mains d'une cinquantaine de familles et/ou groupes d'intérêts privés marocains.

Sur ce total, trente familles et/ou groupes d'intérêts sont en même temps portés sur l'industrie au moment où vingt autres y seraient absents ou presque marquant par là un esprit de concentration/centralisation du capital commercial et donc des profits qui en résultent à l'avantage d'un nombre réduits d'hommes d'affaires²¹

Vers la fin des années 60-début 70, au niveau du secteur de l'immobilier, moins d'une centaine de personnes détenaient 30 % des terrains urbains non bâtis à Marrakech, 18 à 20 % à Casablanca et Fès, des proportions moindres à Beni-Mellal, Khémisset et Nador alors qu' à l'aube des années 80²² [34], quelques 230 (familles et/ou groupes d'intérêts) - dont

²⁰ Le plus puissant holding à émerger dans les années 60 fut l'ONA de la famille M. K. Lamrani, en plus de d'autres holdings la SOFIPAR la COFIRMAR la SAFARI lui appartenant ; suivi de d'autres familles M. A. Kettani, Abaakil, Agouzgal, Aït Menna, Bel Abbès Bennani, Bensalah, Alami Tazi.

²¹ Les auteurs relèvent une présence diversifiée de la même famille dans plusieurs secteurs en même temps illustrant leur constat par les familles suivantes : * Mohamed Karim Lamrani directement et/ou par holdings interposés : Comicom, Smm Davum (production-distribution); Auto-Hall, Dolbeau, Bayer-Maroc, etc * Moulay Ali Kettani et associés : Radelec, Singer, Secolas, Gilmafer, Ebertec, etc; * Benjelloun père (Abbas) et fils (Ottman et Omar) : Saïda-Audo, Star-Auto, etc; * Abdelkader Bensalah et frère : Or-bonnor, Comptoir Métallurgique marocain, Otis-Maroc, etc .. * David Amar et associés.: Société chérifienne Ronger, Somablé, etc; * Driss Lahlou : Socopros, Citroën-Maroc, Société Marocaine des Etablissements parrenin, etc.

²² en 1977-80, et concernant un échantillon de 36 entreprises de BTP parmi les plus grandes, environ la moitié de leur capital social était en possession de grandes familles .

certaines faisant partie de la première catégorie - contrôleraient pratiquement le quart des immeubles modernes donnés en location ou vendus en copropriété.

Du côté des BTP, secteur moins prédominant mais où la présence de famille bourgeoise notamment Soussi 23 est notable, les auteurs soulignent qu'en 1982, sur 9231 entreprises relevant du «secteur organisé», 144 seulement (1,56 %) réalisaient un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 10 MDH;

Quant au secteur financier (banque et assurance), bien que l'accès par les familles soit fait réellement que jusqu'à l'année 85, le degré de concentration/centralisation y est le plus élevé . quatre groupes d'intérêts structurés sous le joug de quelques familles : (Moulay Ali Kettani et associés pour le groupe de la CMCB (Wafabank depuis 1984) représenté notamment par les sociétés de portefeuille SOPAR (22,3 %), SOGEFI (8,1 %) et la Société Nouvelle d'Assurances (31,4 %); en deuxième lieu Mohamed Karim Lamrani pour le groupe du Crédit du Maroc représenté par la SOFIPAR à raison de 10 % ; puis le groupe de la SGM représenté par Deveco - Souss et, enfin, le groupe de la SBC représenté par la COMARIP²⁴.

Côté assurance, à souligner la monopolisation du gros des participations de ce groupe d'actionnaires au profit d'une seule personne physique .tel . Najem Abaakil (Arabia et Cada), Abdelkader Bensalah (Atlanta, l'Entente et Al Amane), AzAl Arab Ouazzani (Essaâda), Mohamed Zahraoui (Renaissance) et Abderrahim Cherkaoui (Alliance Africaine).

2) *La privatisation* : Une autre étape, bien qu'avec effet moindre est à souligner, celle de la privatisation annoncée en 88 et appliquée en 93 et qui a profité à quelques capitaux marocains privés selon la nature des secteurs et/ou les nouvelles activités économiques créées par le Fonds Hassan II pour le développement économique et social [31]

Au total, trois cents familles d'intérêts environ ont de plus en plus tendance à se structurer sous forme de groupes économiques [34] scindant ainsi, la conception de l'EF marocaine en deux visions extrêmement opposées : les grands groupes familiaux qui détiennent la fortune du pays et les très petites entreprises qui ne peuvent pas être représentatives de la majorité des entreprises familiales au Maroc. [35]

En effet, Benjelloun, Chaâbi, Akhannouch, Kettani, Amhal, Sefrioui..., des noms associés dans l'esprit des

²³ Des familles Bachir Mouhendiz- Brahim Ziali et Ahmed Laghrich, tous originaires du sud, sont présents aussi dans d'autres secteurs (immobilier urbain et agriculture notamment).

²⁴ La COMARIP est une société holding créée conjointement par Zellidja S.A. et le groupe Essâada (capitaux privés marocains et capitaux koweïtiens), chacun y détenant 50 % de son capital social. Elle a servi à marocaniser l'ex-BAESM en 1974 dont elle est actionnaire à raison de 34 %. La COMARIP fut dissoute le 30 septembre 1982. Sa participation dans la SBC fut reprise par ses deux actionnaires Zellidja et la Cie Financière Essâada. La SBC a été rachetée à son tour par l'ONA en 1985.

marocains aux vingt plus grands groupes familiaux qui constituent les plus grandes fortunes du Maroc, réalisent à eux seuls 25% à 30% du PIB [36]. Ces mêmes noms chapeautent des entreprises familiales florissantes.

En parallèle, nombreuses petites et moyennes entreprises individuelles et sociétaires, familiales pour la plupart sont nées sous encouragements des pouvoirs publics afin de promouvoir et sauvegarder leur autonomie [29]. Leur réussite les a incitées à créer d'autres sociétés, sous le groupe des mêmes « contrôlaires ».

En 1984, leur chiffre a doublé à 2061 entreprises [37] alors que 40 à 50 % d'entre elles font partie d'un groupe d'entreprises dépendants des mêmes directions et intérêts financiers.

En Novembre 2009, le Baromètre BDO-ANPME de la transmission des entreprises au Maroc relève que 40 % de ces EF sont engagées dans une transmission à la 2ème génération ; composent 95 %²⁵ du tissu économique, et contribuent largement dans les secteurs traditionnels de l'artisanat et du textile ou dans celui des services à hauteur de 50% à l'emploi, fournissent 20% de la valeur ajoutée, 30% des exportations, 40% de la production et 50% de l'investissement ; représentant ainsi un vecteur quantitatif et qualitatif incontournable de la croissance économique.

En 2012, 2355 PME avaient été transmises au sein de la famille alors qu'en 2013, l'analyse des bases de données a permis de dénombrer 2 697 transmissions familiales²⁶, soit une progression de plus de 14 % en un an.

Du côté des marchés financiers, le Maroc économie de banque, non orientée vers le marché boursier et où les marchés financiers butent sur de nombreux freins [38], se distingue par une sous capitalisation avec une prédominance du capital familial [39].

En effet, famille et bourse ne sont pas incompatibles, nous pouvons citer à titre non exhaustif : Alliance Darna (famille Lazraq) ; Dari Couspate (famille Khalil) ; Douja Promotion (famille Sefrioui) ; Afrika Gaz, Maghreb Oxygène et Afrika SMDC (familles Akhnouch & Wakrim) ...

VI. CONCLUSIONS

Bien que ce soit aux Etats-Unis, en Europe, en Asie, en Afrique, les entreprises familiales toutes tailles et secteurs confondus se forment une place de mérite dans le tissu économique de leur pays. Leur nombre est assez élevé, la gestion, la composition de la famille créent une complexité qui exige des connaissances et des compétences particulières

²⁵ CGEM (confédération générale des entreprises marocaines Selon les déclarations de l'ancien ministre de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies M. Ahmed Reda Chamî, aux 2èmes journées régionales de l'industrie, Berrechid, Mars 2011.

²⁶ <http://www.observatoire.bpce.fr/les-evolutions-de-la-transmission-familiale-art-carnets-2015.html>,

afin de les comprendre et de les conseiller efficacement et contribuer à leur survie.

Le Maroc à l'instar des autres pays s'est constitué une flotte d'entreprises familiales, la marocanisation et la privatisation aidant.

L'intérêt à ces entités s'accroît aussi, il reste néanmoins un manque assez palpable de données surtout du côté des marchés financiers.

REFERENCES

- [1] Allouche J. & Amann B. (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, 2000, n° 1, p. 33-79
- [2] Hirigoyen G, « comprendre le capitalisme familial », *Revue Economica, la revue sociale, économique et managériale*. - N. 11, 2011. Pp 103-106
- [3] Westhead P. et Cowling M. (1996), "Performance contrasts between family and non family unquoted companies in the United Kingdom, Working paper n° 33, January 1996.
- [4] Minialai C., 2011, « Heurts et grandeur d'une filiation », *Revue Economica, la revue sociale, économique et managériale*. - N. 11, 2011, pp 113-119.
- [6] Denise Kenyon-Rouvinez, John L. Ward, « Les entreprises familiales », 2004, PUF, *Que sais-je ?*, 128 pages
- [7] Arrègle J.L et Mari I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? » Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue française de gestion*, 2010/1 n° 200, p. 87-109.
- [8] Blondel C. et Dumas A., 2007, *Réussites familiales. L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?* Éd. Autrement, 176 p.
- [9] Bart J et Al, 2009, "Family Business Research in the New Millennium An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why", in *Family Business Review Volume 22 Number 2 June 2009* 151-166.
- [10] Labari B (2011) « d'une génération à l'autre dans le Sous », in *Revue Economica, la revue sociale, économique et managériale*. - N. 11, 2011, pp 107-112
- [11] El Hassani Mohammed, 1988, *les groupes de sociétés au Maroc (étude historique, juridique et comparée)*, tome 1, éditions Toubkal.
- [12] Gersick K.-E., Davis J.-A., McCollom H.-M. et Lansberg S.-I. (1997), *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press.
- [13] Chua J., Chrisman J. J., Sharma P., 1999, « Defining the Family Business by Behavior »
- [14] Poulain-Rehm T. (2006), « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 219, p. 77-88.
- [15] Sharma P. (2004): *An Overview of the field of family Business Studies :Current status and direction for the future* – *Family Business Review*, vol XVII, n° 1, March 2004, pp : 1- 36.
- [16] Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. (2007). Are family firms' really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829–858. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- [17] Tandeau de Marsac, V., « Le XXe siècle sonne-t-il la fin des entreprises familiales ? », *tribune dans Atlantico*, 1er septembre 2012.
- [18] Dessertine P., « Le Nouveau marché : rencontre de l'entreprise familiale et de la logique boursière, in *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 1, mars 2000*, p. 117 – 138
- [20] Schmidt Jean-Bernard « Bourse et financement des entreprises de croissance : le divorce ? », p 294
- [21] Allouche J., Amann B. et Garaudel P. (2006), *Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et*

- du degré de contrôle actionnarial, cahier de recherche du GREGOR n° 2006-02, p.1-35.
- [22] OMRI Abdelwahed «Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes», *Revue Française de gestion*, vol 29, n° 142, janvier 2003, pp 85-100.
- [23] Bruno Amann, Jacques Jaussaud et Sophie Nivoix, 2013, « Valorisation boursière comparée des entreprises familiales et non familiales au Japon », *Ebisu [En ligne]*, 50 \ automne-hiver 2013, mis en ligne le 21 juin 2014, consulté le 20 novembre 2014. URL : <http://ebisu.revues.org/1088>.
- [24] Thesmar D. (2007) " la révolution financière atteint toutes les entreprises. faut-il s'en plaindre ?" in *revue économique et sociale*, volume 65, décembre 2007.
- [25] Luo Jin-Hui, Liu Heng, "Family-Concentrated Ownership in Chinese PLCs: Does Ownership Concentration Always Enhance Corporate Value ?", *International Journal of Financial Studies*, février 2014, pp103-121
- [26] Catusse Myriam, 2005, *le temps des entrepreneurs, politique et transformations du capitalisme au Maroc*, éditions de l'IRMC et Maisonneuve et Larose, Paris
- [27] Perrin Simon, 2002, *les entrepreneurs marocains, un nouveau rôle social et politique face au Makhzen ?*, Edition de l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement, Genève.
- [28] Berrada A. & Saadi M. S., 1992, « le grand capital privé marocain », *le Maroc actuel*, Editions du CNRS, Paris
- [29] El Hassani Mohammed, 1988, *les groupes de sociétés au Maroc (étude historique, juridique et comparée)*, tome 1, éditions Toubkal.
- [30] AYACHE A., *Le Maroc, bilan d'une colonisation*, Paris, Ed. Sociales, 1956, Paris.
- [31] Affaya N. et Guerraoui D. (2009), *L'élite économique Marocaine, étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs*, L'Harmattan. p 89/90.
- [32] El Aoufi N., 1990, *la marocanisation*, Editions Toubkal, Casablanca.
- [33] Ben Ali Driss, 1989, « changement de pacte social et continuité de l'ordre politique. au maroc », in *Annuaire de l'Afrique du Nord*, Tome XXVIII, 1989, Editions du CNRS, Paris
- [34] Darouich (A.), Chiguer (M.), Berrada (A.), 1988, *Etudes sur le secteur industriel au Maroc*, Al Mairif Al Jadida. Rabat. novembre 1988 : 90-109.
- [35] Bentebbaa S. et Al (2014) « la pérennité des entreprises familiales: une affaire de valeurs ? Essai de contextualisation sur le cas marocain »
- [36] Aguzoul Tarik, 2010, *Les Entreprises Familiales marocaines : au-delà du cliché*, North African Business Development Forum, 22 novembre 2010, Barcelone
- [37] Tangeaoui, S. (1993), *Les entrepreneurs marocains : pouvoir, société et modernité*, éditions KARTHALA.
- [38] El Aouni H. (2011), "leçons mitigées d'une caravane de la bourse", *Revue Economia, Revue Economica, la revue sociale, économique et managériale.* - N. 11, 2011,p 139
- [39] Eddiouri Noura, 2009, *La dimension financière dans le cadre du partenariat "Maroc-Union européenne"*, Editions Publibook.
- [40] Ernst & Young SA en 2005
- [41] *Bloomberg crédit suisse research*, 2015
- [42] *CS Global Family 900 universe, Credit Suisse*, 2015