

Médiation et impact sur la performance des entreprises familiales

Mediation and impact on the performance of family businesses

QUAMAR Tarik

Professeur de l'Enseignement Supérieur

FSJES Ain Chock

Université Hassan II

Laboratoire Finance, Banque et Gestion des risques

quamar.univ@gmail.com

LOTFI Nouredine

Doctorant en Sciences de Gestion,

FSJES Ain Chock

Université Hassan II

Laboratoire Finance, Banque et Gestion des risques

Noureddinelotfi@gmail.com

Date de soumission : 20/02/2023

Date d'acceptation : 03/08/2023

Pour citer cet article :

QUAMAR T. & LOTFI N. (2023) «Médiation et impact sur la performance des entreprises familiales», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 600- 626

Résumé :

Les entreprises familiales ont fait l'objet d'un intérêt particulier quant à leur mode de gouvernance et à leur fonctionnement. Cet intérêt trouve ses origines dans leur modèle fondamentalement différent de celui des grands groupes standardisés et hiérarchisés. En effet, la réussite des entreprises familiales suppose de conjuguer la performance économique avec l'harmonie familiale et la pérennité du contrôle. En faisant des recherches sur des liens de causalité entre chacune de ces dimensions afin d'analyser leurs impacts sur la performance, nous constatons que si la famille est bien soudée, garde la stabilité d'une entreprise et ses résultats performants, alors qu'inversement un capital social émotionnel déficient engendre des rivalités entre les parties et impacte négativement la performance de l'entreprise. La médiation en tant que garant des règles qui viennent d'entraver et d'éviter les problèmes familiaux à travers un processus de cadrage permettant de définir les situations selon des règles d'organisations. En effet, le médiateur a pour objectif de dénouer ou prévenir les conflits relationnels qui accompagnent les dynamiques de pouvoir en reliant les quatre sous-systèmes de l'entreprise familiale que sont la famille, l'organisation, la propriété et les individus. Il essaye également d'aider les acteurs à s'exprimer sur l'origine des troubles, trouver des références communément acceptables.

Mots clés : Médiation ; Entreprise familiale ; Capital social ; Conflits familiaux ; Pérennité

Summary:

Family businesses have been the subject of particular interest in terms of their mode of governance and their functioning. This interest has its origins in their model which is fundamentally different from that of large standardized and hierarchical groups. Indeed, the success of family businesses requires combining economic performance with family harmony and the sustainability of control. By researching the causal links between each of these dimensions in order to analyze their impact on performance, we find that if the family is well-knit, keeps the stability of a company and its successful results, while conversely deficient emotional social capital breeds rivalries between parties and negatively impacts business performance. Mediation as guarantor of the rules that come to hinder and avoid family problems through a process of framing allowing situations to be defined according to organizational rules. Indeed, the mediator aims to resolve or prevent the relational conflicts that accompany power dynamics by linking the four subsystems of the family business: family, business, property and individuals. He also tries to help the actors to express themselves on the origin of the troubles, to find commonly acceptable references.

Keywords: Mediation ; Family business ; Share capital ; Family conflicts ; Sustainability

Introduction

Les entreprises familiales représentent actuellement la forme la plus dominante de l'initiative privée, quels que soient les pays concernés. Partout dans le monde, la part de ce type d'entreprises dans le champ économique de chaque pays est de plus en plus étendue, voire majoritaire dans la majorité des pays occidentaux. Cette prépondérance économique se trouve autant dans l'importance qu'elles attirent les réflexions publiques et dans l'opinion économique et financière que dans les travaux académiques de plus en plus nombreux des chercheurs en économie et en gestion. Elles représentent entre 65 et 90% des entreprises dans le monde, dont 70% des sociétés en Europe (Kenyon-Rouviniez et Ward, 2004).

Nous procéderons à un test de la véracité des hypothèses qui seraient extraites de notre revue de littérature, sur un échantillon de 45 entreprises familiales. L'accès à ces entreprises sera facilité du fait des contacts que nous avons développés au sein de plusieurs entreprises familiales marocaines au vu de notre expérience professionnelle. Pour ce faire, nous tenterons d'abord à expliciter les origines de conflits au sein de l'entreprise familiale à partir de son capital social. Ensuite, nous chercherons à saisir l'impact de la médiation sur ce capital social et par la suite sur la performance de l'entreprise familiale. D'une manière profonde, nous serons contournés par les questions suivantes :

- Quelles sont les sources de conflits au sein des entreprises familiales ?
- Comment la médiation résorbe ces rivalités et contribue à la performance de ces entreprises familiales ?

Nous envisagerons dans la première partie de notre travail d'analyser le cadre théorique qui a trait à l'entreprise familiale et son capital social. Nous y recenserons l'état actuel de la recherche sur l'entreprise familiale tout en cherchant à proposer une structure de cette catégorie d'entreprise avant de nous interroger sur les sources de conflits. La deuxième partie est consacrée à l'étude empirique. Elle précise l'approche méthodologique, avant de présenter et d'analyser les résultats. Il s'agit d'une étude quantitative qui vérifie les liens entre d'une part ; les facteurs de création du capital social et d'autre part, entre l'existence d'un capital social et la réalisation des performances. La performance économique et financière constitue le canal privilégié dans cette recherche pour expliquer les avantages concurrentiels de l'entreprise familiale à la suite du retrait du créateur.

Schématiquement, ce travail est structuré de la manière suivante :

Titre 1: Un cadre théorique sur les sources de conflits et concept de médiation

- Les règles d'organisation des entreprises familiales
- La typologie des conflits proposée par la recherche
- Médiation, un outil recommandé pour résoudre les conflits dans les entreprises familiales

Titre 2 : Une étude empirique sur les conflits familiaux et ses impacts sur la performance financière

- La collecte de données et méthodes d'analyse
- La collecte de données et méthodes d'analyse
- Analyse de résultats

1 Un cadre théorique sur les sources de conflits et concept de médiation

1-1 Les règles d'organisation des entreprises familiales

Les entreprises familiales se caractérisent par une structure singulière, au-delà des définitions précitées par les théoriciens et les chercheurs. Celle de la conciliation entre le patrimoine privé et le patrimoine professionnel. Certains auteurs parlent même d'absence de séparation des patrimoines. Cette particularité suscite la mise en place des règles d'organisation sous peine de mettre en risque à la fois l'entreprise et ses dirigeants actionnaires familiaux. L'ensemble de ces règles généralement appelé « gouvernance » qui désigne à la fois le mode de prise de décision et les règles d'organisation d'un corps collectif. Légalement une entreprise ne peut exister que si ses fondateurs sont liés par un « affectio societatis » qui est l'élément intentionnel qui définit et caractérise l'entreprise que ce soit civile ou commerciale.

Sans la volonté de plusieurs membres de la famille pour réaliser un projet commun, l'entreprise ne peut pas exister. Ce désir commun est désigné par le terme « affectio familiae » qui n'est pas forcément présent au moment de la création de l'entreprise familiale. Donc, il faut que celle-ci atteigne un certain niveau de maturité pour que l'« affectio societatis » se transforme en « affectio familiae ». Celui-ci est considéré comme la clé de voute des entreprises familiales.

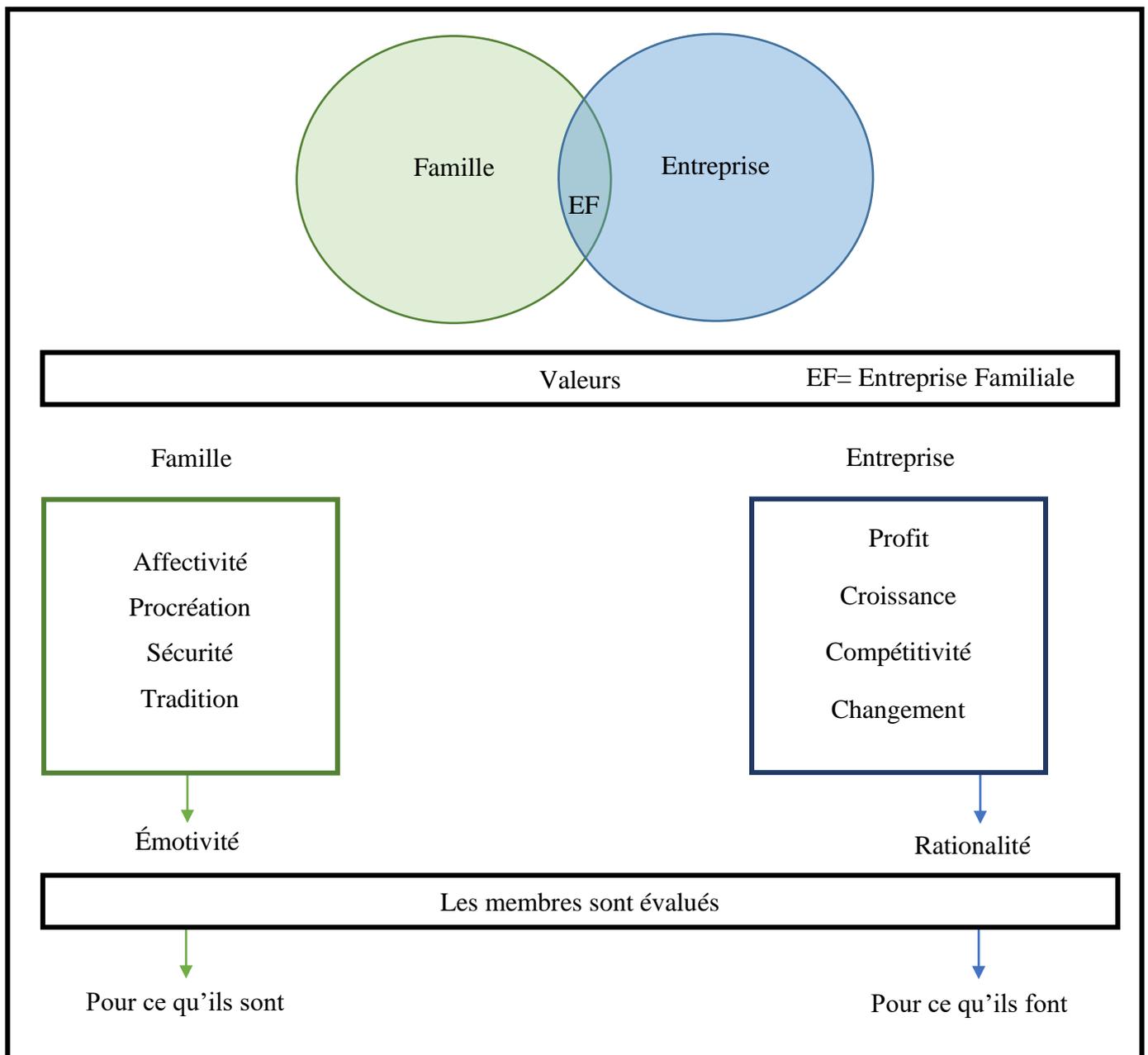
1.1.1 L'entreprise familiale se fonde sous deux systèmes :

Le concept affectio familiae permet d'appréhender l'entreprise familiale pour ce qu'elle est ; un système complexe, où chaque partie interagit avec des autres. Ainsi selon Meler et Rice (1967), l'entreprise familiale a deux systèmes, le premier est de l'« entreprise » dont la primauté sont les finalités économiques, le second est « affectif » dont la primauté sont les intérêts de la famille, le dirigeant quant à lui fait partie de ces deux systèmes. La majorité des auteurs

indiquent que l'opposition d'intérêts apparue clairement entre le cercle familial dont il prédomine la notion d'harmonie et la nécessité de la protéger, et l'entreprise, dont l'objectif principal, important à sa survie, est le profit.

Cette contrariété d'intérêts est particulièrement bien résumée par le schéma suivant :

Figure n°1 : l'entreprise familiale au milieu de deux systèmes au fonctionnement différent



Source : Pierre Goetschin, (1987)

L'entreprise familiale, tout comme la famille, d'ailleurs peut être comparée à ces mobiles où chaque élément est interdépendant du tout. Pour Levy (1988) « l'entreprise *est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même, un prolongement de ses racines, la réalisation des ancêtres, de ses parents* ». Désormais l'entreprise familiale reste toujours liée aux quotidiens de la famille ; le mariage, le décès, le divorce... etc. l'entreprise est toujours influencée par la famille, elle bénéficie davantage de progression si la famille partira dans le bon chemin, mais à l'inverse subie le déclin dans le cas de l'échec de la famille.

Cependant, la famille en tant que cercle, les moyens utilisés pour garantir sa cohésion ne peuvent pas avoir un caractère coercitif. Autant des outils de nature juridique qu'existent et créent au sein de la famille un corps des règles qui ont vocation à s'appliquer à tous. Pour Catry et Buff (1996), « l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise ».

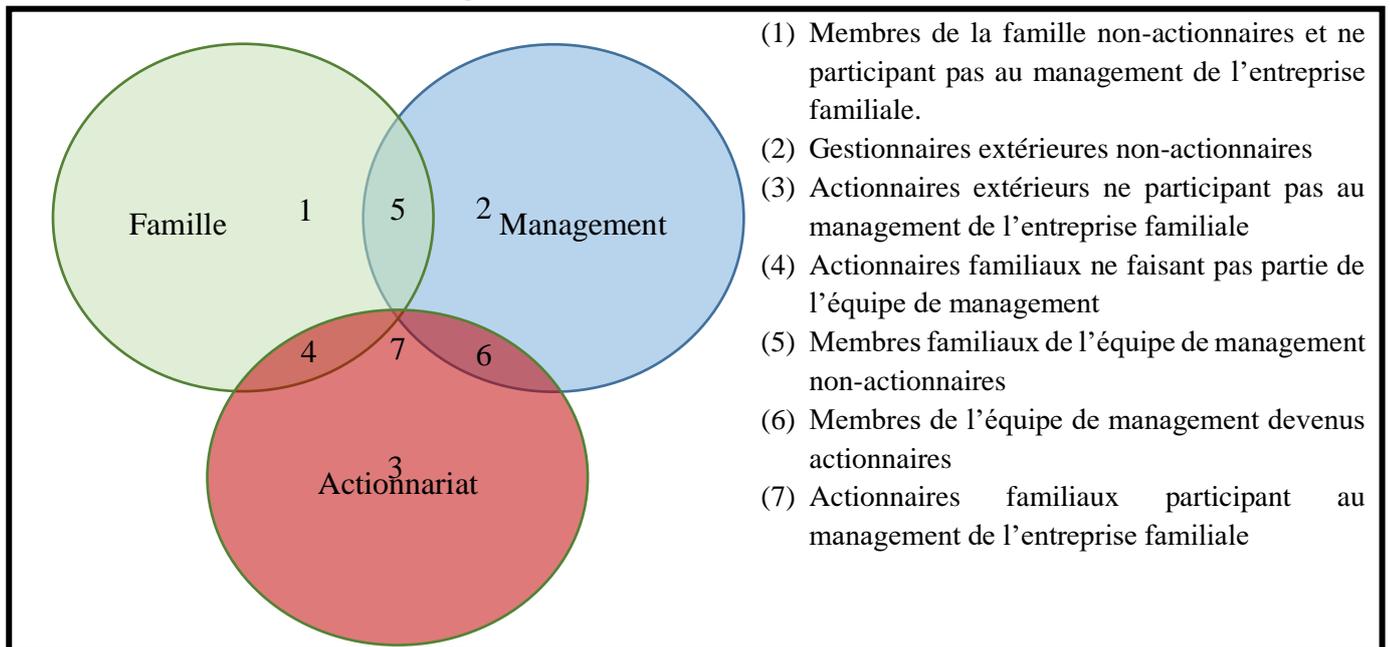
Le sentiment d'appartenance et la volonté individuelle de chacun ont dans cette logique une place prédominante. C'est sur cette base que s'est développé dans le monde entier un ensemble de bonnes pratiques souvent désigné sous le terme de « gouvernance familiale ».

Il n'en bien sûr pas de même côté de l'entreprise. Cette dernière évolue en effet dans un aspect juridique contraignant, qui influence fortement la nature des outils à la disposition des dirigeants d'entreprises familiales, notamment pour traiter des questions liées à leur rémunération ou à la liquidité proposée aux actionnaires.

1.1.2 L'incontournable modèle des trois cercles :

La particularité de l'entreprise familiale a également fait l'objet d'une théorie élaborée par John Davis et Renato Tagiuri, professeurs à l'université d'Harvard, sous la forme du modèle des trois cercles. Ce modèle indique que l'entreprise familiale est un système complexe dont ils coexistent les trois principaux sous-systèmes ; la famille, l'entreprise et l'actionnariat.

Figure 2 : Le modèle des trois cercles



Source : J. David et R. Tagiuri 1982

- 1) Membres de la famille non-actionnaires et ne participent pas au management de l'entreprise familiale.
- 2) Gestionnaires extérieurs non-actionnaires
- 3) Actionnaires extérieurs ne participent pas au management de l'entreprise familiale.
- 4) Actionnaires familiaux ne faisant pas partie de l'équipe du management
- 5) Membres familiaux de l'équipe de management non-actionnaires.
- 6) Membres de l'équipe de management devenus actionnaires.
- 7) Actionnaires familiaux participent au management de l'entreprise familiale.

Ce modèle permet de soupeser les décisions prises des trois dimensions et évaluer l'impact de leur interdépendance sur la décision en cause. Il permet également de soulever à chaque cercle la structure de gouvernance y adoptée et appréhender les différentes sources de conflits au sein de l'entreprise familiale. On voit clairement que la difficulté accentue pour les individus qui appartiennent à la famille et actionnaire et ne font pas partie de l'équipe de management ou les dirigeants actionnaires mais non membres de la famille, par exemple.

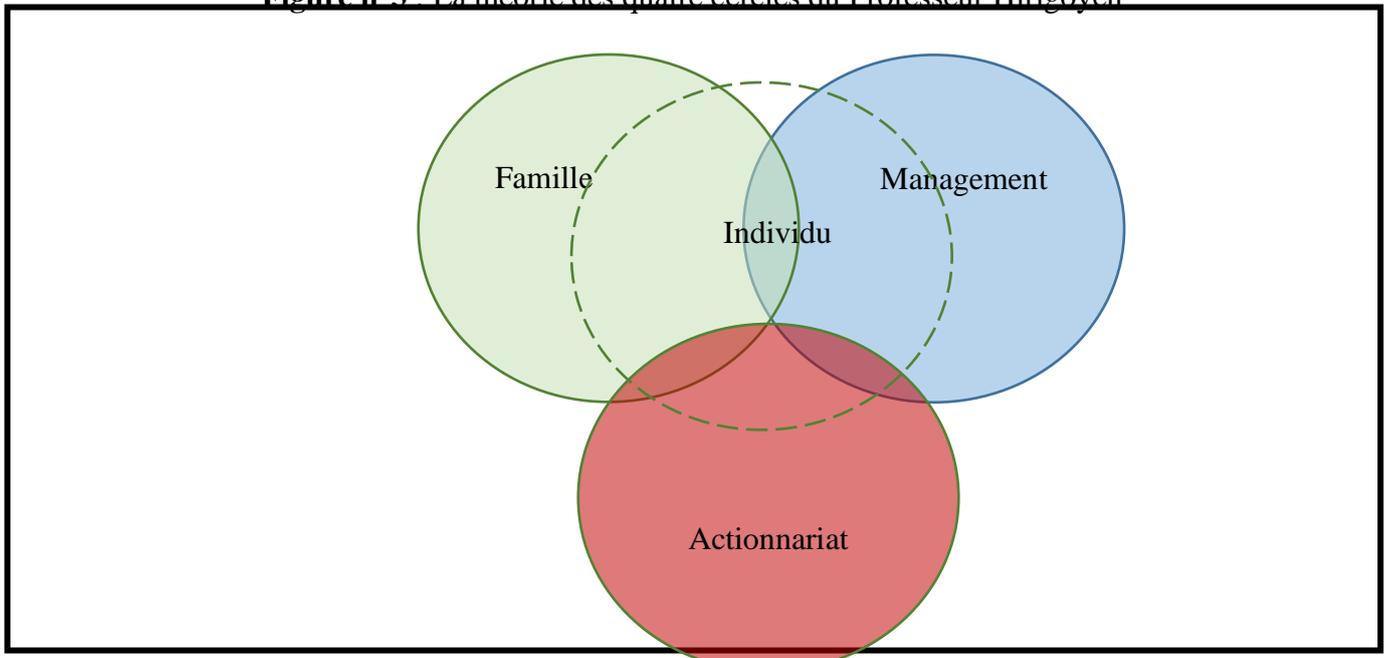
Les individus faisant partie de ces sept zones différentes ont tous des intérêts et des points de vue différents et peuvent connaître des conflits psychiques liés aux intérêts contradictoires résultant de ces statuts. Les études montrent que la principale source de conflits est également l'incompréhension et la mauvaise communication entre les trois cercles du système. Lee et

Rogoff soutiennent que les membres de la famille sont soudés par des liens émotionnels profondément ancrés et parcourus par dynamiques psychologiques très différentes. Par ailleurs les acteurs familiaux sont « enfermés » dans l'entreprise familiale car ils ne peuvent céder leurs titres librement, ce qui fait perdurer les rivalités au sein de l'entreprise qui se reflètent à la famille (Mouline 1999).

1.1.3 La prise en compte de la dimension individuelle

Cependant, plusieurs auteurs proposent de rajouter au modèle des trois cercles une quatrième dimension : celle de l'individu. Beaucoup de conflits sont en effet susceptibles de naître aussi de la contrariété entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel de chacun de ceux qui composent la collectivité.

Figure n°3 : La théorie des quatre cercles du Professeur Hirigoyen



Source : G. Hirigoyen 2014

La prise en compte de ce quatrième cercle pourrait répondre au dilemme fondamental de l'équilibre entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif et permettrait d'analyser les problèmes qui contournent tous les angles. Et prend en considération le besoin de liquidité des minoritaires, qui fait primer l'individuel sur le collectif. Plus l'entreprise est large, plus il est risqué de ne pas prendre en considération l'intérêt individuel.

1.2 La typologie des conflits proposée par la recherche

1.2.1 Les sources de conflits au sein des entreprises familiales

L'intervention des proches dans une entreprise familiale peut constituer une importante source de conflits au sein de ces entreprises. Très souvent, les tensions s'aggravent au cours du processus de relève, car il arrive souvent que les membres de la famille se déchirent au sujet de l'administration future de la firme. La populaire série télévisée Succession a montré que les conflits ont parfois des conséquences terribles importantes pour l'entreprise, la famille ou les deux. Malheureusement, la réalité dépasse parfois la fiction.

Harvey et Evans (1994) identifient de nombreuses sources de conflits et situations potentiellement conflictuelles au sein des entreprises familiales, l'éclosion des conflits se fait quand un membre de la famille est incapable d'exécuter les tâches qui lui ont été confiées ou il n'est pas intéressé par la trajectoire qui a été tracée pour lui. Il deviendra alors un membre du management désinvesti de tout intérêt pour son travail, ce qui aura un impact sur tous les collaborateurs qu'ils appartiennent à la famille ou non. Les auteurs ajoutent un conflit potentiel se situe au sein de la fratrie ou entre d'autres membres de la famille lorsque l'un a été choisi au détriment des autres pour occuper un poste de direction.

Les périodes de développement et d'élargissement de l'entreprise sont aussi sources de conflits. En effet, c'est un moment où les ressources, le capital et le temps manquent. On peut mettre l'accent également sur les situations où les fondateurs s'investissent plus que nécessaire sur des activités qui dépassent leurs compétences ou encore les difficultés et les appréhensions des fondateurs à transmettre l'entreprise à la génération future. L'étude de l'université de Wharton en 2012 a identifié différentes sources de conflits et a étudié leur corrélation avec la fréquence des conflits dans les entreprises familiales. D'après l'étude il apparaît que l'allocation des ressources en fonction des besoins contribue à favoriser l'apparition des conflits que ces derniers soient liés aux tensions familiales ou à l'exploitation de l'entreprise.

1.2.2 Les types de conflits les plus fréquents au sein d'entreprises familiales

Jehn a proposé une typologie des conflits qui surviennent le Plus souvent dans les entreprises familiales :

- Le conflit portant sur la mission, de fait que les membres engagés dans l'entreprise n'ayant pas les même atouts et visions stratégiques. Cela pourrait conduire à un désaccord à Propos de la réalisation de telle ou telle mission,

Le conflit sur le processus provenant des rivalités sur les moyens adoptés pour accomplir le travail et la différenciation des compétences optimales dont chaque membre de la famille pourrait utilisées.

Enfin, les conflits relationnels, à forte composante affective, portant avant tout sur la perception d'une certaine animosité et le sentiment d'une incompatibilité entre les membres. Les conflits relationnels peuvent être latents ou formulés explicitement. Ils incluent toujours des composantes comme l'agacement, la frustration ou l'irritation et sont accompagnés d'émotions négatives qui peuvent persister après la fin du conflit comme la colère, le ressentiment et l'inquiétude. Le conflit relationnel est souvent provoqué par des intérêts contradictoires entre la famille et l'activité de l'entreprise, le sentiment d'injustice ou les successions.

Les conflits liés au contenu surgissent par exemple quand les membres de la famille ont des intérêts opposés concernant les ressources de l'entreprise (conflit qui peut être réglé par compensation pécuniaire) ou les valeurs dans l'entreprise.

Ces auteurs considèrent le conflit lié l'identité comme le plus compliqué à résoudre et le plus lourd de conséquences. En effet, le conflit identitaire conserve une dimension émotionnelle très forte pour l'individu, même quand il est médiatisé par l'argent, qui symbolise alors la valeur de l'individu ou combien il est aimé.

-Enfin, le conflit lié au processus est très bien expliqué dans la phrase suivante

« L'un des moyens les plus simples pour provoquer un conflit est d'assigner des objectifs incompatibles à plusieurs personnes et de les forcer à partager les mêmes ressources pour les atteindre ». Gordon et Nicholson affirment que les conflits familiaux biogénétiques, qui poussent les membres d'une même famille à faire front contre les revendications concurrentes d'individus n'appartenant pas à la famille, sont la raison pour laquelle les trois précédents types de conflits (contenu, identité et processus) revêtent une coloration particulière et singulièrement complexe quand ils se déroulent dans une entreprise familiale. Les mariages, les divorces, les remariages, les familles recomposées, et, aujourd'hui, les questions de parité, les nouvelles formes de parentalité et la culture familiale sont autant de source de conflits potentiels, qui se superposent un monde de l'entreprise déjà compliqué.

1.3 Médiation, un outil recommandé pour résoudre les conflits dans les entreprises familiales

1.3.1 La médiation est un processus coopératif qui permet de dégager un consensus

Haynes et Usdin défendent l'idée que la médiation est la meilleure méthode de résolution des conflits dans les entreprises familiales car elle se concentre sur la recherche d'une solution satisfaisante pour toutes les parties impliquées et sur la préservation des relations futures des parties. La médiation est définie comme un processus par lequel des individus en désaccord tentent de résoudre leurs différends avec l'assistance d'une tierce partie acceptable ²⁹. La composante de coopération et d'autodétermination des parties permet d'obtenir un véritable engagement psychologique envers la solution trouvée qui permet de restaurer une entente durable.

Le médiateur désigné peut être un tiers (personne physique ou organisme) ou un membre de la famille. Dans ce dernier cas, il conviendra de désigner le membre de la famille pourvu de la plus grande autorité morale. Il sera prudent de se mettre d'accord à l'avance sur les modalités de désignation de son successeur en cas de décès. A défaut, une solution peut être de prévoir que le médiateur sera désigné par le conseil de famille, lorsqu'il en existe un, L'anticipation évite que le conflit se déporte sur le mode de désignation ou l'identité du médiateur. Le principe de coopération des parties sur lequel repose la médiation permet une plus grande efficacité dans la communication, (les comportements moins récalcitrants ainsi que plus de reconnaissance et de respect.

1.3.2 Les types de médiation

Le corpus académique distingue plusieurs types de médiation possibles dans la résolution des conflits dans les entreprises familiales, en fonction du niveau de directivité du médiateur et de la procédure.

Tout d'abord la médiation évaluative qui se caractérise par une grande directivité en se focalisant sur la résolution d'un problème particulier. Dans ce cas le médiateur est considéré comme un expert dans son domaine dont la responsabilité est de proposer une direction à la médiation et également de déceler une solution adéquate afin de soutenir les acteurs en conflits à parvenir à un accord. Ce type de médiation est rarement adopté car il traite le coté profondément émotionnel des rivalités et n'assure pas une résolution durable des conflits.

Le type de médiation vient celle facilitatrice, considérée comme un processus de résolution des conflits en adoptant une démarche collaborative facile. Le but est d'aboutir à des solutions profondes répondant aux besoins des acteurs ou de craindre les problèmes soudainement surgis. Elle permet une issue plus rapide et moins coûteuse que l'alternative judiciaire. Elle est particulièrement appréciable dans les entreprises, où des solutions pragmatiques et constructives peuvent relancer une nouvelle dynamique après l'accord de médiation. En outre, dans la plupart des conflits familiaux il y aurait un sujet implicite où personne ne pourrait l'analyser ou essayer d'en discuter car il suggère un discours sous-jacent. Mais si les acteurs le rendent explicite, les rivalités liées aussi peuvent être remédiées et même facilitent la recherche à d'autres solutions permettant de sortir des conflits inaperçus auparavant. Cela incite d'insuffler la médiation facilitatrice à la phase de l'éclosion du conflit pour que les problèmes enclavés soient faciles à résoudre avant la propagation de leurs effets entre les parties en famille

Nous arrivons enfin à la médiation transformative qui ouvre la possibilité à transformer les acteurs. Le médiateur dans ce sens considère les capacités et les atouts des participants sont limités pour gérer les conflits comme le problème majeur à résoudre. L'objectif ne résume pas sur la recherche des solutions aux conflits mais notamment sur le processus qui permettra de trouver ces solutions. Bush et Folger distinguent deux volets de la médiation transformative : la responsabilisation et la reconnaissance.

Le premier type de responsabilisation concerne les visions communes et les stratégies dont les parties ont en besoins, alors que le second types de reconnaissance l'identification des idées de chaque partie. C'est dans ce sens que cette médiation est qualifiée transformative car, elle utilise des éléments émotionnels dans la gestion des conflits familiaux, en évoquant les rivalités qui se cachent derrière et renforçant la responsabilisation et la reconnaissance. La famille évite ainsi que les mêmes erreurs des préoccupations individuelles au détriment de l'intérêt collectif ne se reproduisent et parvient à des solutions satisfaisantes. Mais aussi pour exposer le processus qui a fondé la légitimité de la décision.

Coeurderoy et Lwango (2012) ont expliqué que lors d'un conflit la confiance sociale constitue la base d'une « mutualisation des connaissances » qui facilite le passage le transfert et le partage des connaissances entre membres familiaux, converge les intérêts et restreint l'éclosion des rivalités entre les acteurs. L'impact de la confiance sociale suggère une forte stabilité, car avec le temps, les ressources issues des connaissances et développées vont faciliter la coordination,

le partage des informations et les contacts Nordqvist et Melin (2010). Cette stabilité renforce également le degré de la confiance à travers la proximité des liens familiaux afin de mettre en place un processus d'identification et unifier les stratégies longues termiste obligations mutuelles.

2- Une étude empirique sur les conflits familiaux et ses impacts sur la performance financière

2.1 La collecte de données et méthodes d'analyse

La collecte des données a été réalisée par nos soins. Les entreprises ont été choisies en fonction de deux critères. Le premier critère correspond à l'enregistrement au nouveau registre de commerce ou l'inscription au régime de la patente. Ceci nous permettra d'exclure les petites entreprises exerçant dans le secteur informel. Deuxièmement, être fondée par un créateur connu comme tel et qu'au moins deux ou plusieurs membres d'une famille occupent des postes principaux, afin d'éliminer les entreprises non familiales.

Chaque firme représente une unité d'analyse. Les données collectées concernent au total (45) entreprises familiales. Les informations perçues ont été faites en interrogeant les dirigeants des entreprises familiales. Il s'agit de la personne qui connaît toutes les réalités de l'entreprise qui vont nous permettre d'établir une base de données couvrant les variables relatives au capital social et à ses effets et également les variables sur les caractéristiques de l'entreprise.

2.1.1 La constitution des scores à l'aide des composantes principales (ACP)

Afin de résumer notre base de données qui est élargie sur plusieurs dimensions, nous essayerons de les projeter sur l'hyperplan plus proche en faisant une représentation simple de nos données. Il s'agit en fait d'adopter une méthode factorielle de réduction de dimension pour l'exploration statistique de données quantitatives complexes appelée Analyse en composantes principales. Les variances expliquées des items traités sont réalisées à partir d'un pourcentage regroupé par chaque composante principale. Il s'agit donc d'agrèger les données en soustrayant à chaque variable une variable de référence (la moyenne de la variable).

À l'issue de cette transformation factorielle, nous cherchons à ce que les données obtenues aient une cohérence interne du groupe d'items formant chaque composante. Afin de rassembler les facteurs qui contribuent à la création du capital social et à ses impacts, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire avec une rotation *Varimax* sur l'ensemble des items. Fréquemment adoptée, cette méthode de rotation selon (Malhotra, 2004 ; Roussel, 2005) faisant

l'épuration des items qui nuisent à la qualité de l'échelle, elle réduit pour un facteur le nombre de variables à corrélations élevées et améliore ainsi les possibilités d'exploration des facteurs. L'objectif était d'extraire les différents attributs ou facettes de chaque facteur tout en obtenant un coefficient α de l'inertie satisfaisant (supérieur à 0.80) Roussel (2005). Ce dernier suggère alors d'agir en premier lieu sur la technique de l'analyse factorielle exploratoire et d'insuffler en second lieu les poids d'agrégation de l'analyse factorielle (cf. Annexe 1)

2.1.2 Présentation du modèle à utiliser

L'analyse paramétrique à l'aide d'outil Stata porte sur un échantillon de 45 entreprises familiales marocaines ayant des tailles différentes et s'étend sur la période 2018-2020. Malgré le nombre d'observations temporel réduit, le panel de l'étude a une dimension théorique d'environ 135 cellules. Pour capter l'effet du capital social, nous nous inspirons du modèle de Zhou (2012) qui inclut explicitement comme variables explicatives les sous-composantes dudit capital.

$$y_{i,t} = c + \sum_{l=1}^L \alpha_l K_{l,i,t} + \sum_{m=1}^M \alpha_m X_{m,i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Avec $y_{i,t}$ désigne soit la rentabilité économique soit la rentabilité financière de l'entreprise familiale i à la date t , $K_{l,i,t}$ est une vectrice ligne de variables d'intérêt à l termes représentant les sous-composantes du capital social à savoir : la répétition des actes (Ra), la vision commune (Vc) et la confiance sociales (Cs). Le vecteur ligne de variables explicatives X est de dimension m et regroupe l'ensemble des déterminants des deux performances. α est le vecteur colonnes de coefficients de sensibilité à estimer. ε le terme de l'erreur et c une constante commune à l'ensemble des individus de l'échantillon.

Cette approche ne sera utilisée que pour capter l'effet distingué de chacun des 3 sous-composantes. A cet effet, nous ajoutons une deuxième spécification où nous introduisons que le score généralisé du capital social (CS).

$$y_{i,t} = c + \gamma CS_{it} + \sum_{m=1}^M \beta_m X_{m,i,t} + U_{i,t}$$

2.2 Résultats du modèle et données utilisées

Nous procéderons à l'analyse des résultats issus de notre modèle en analysant les relations qui interagissent entre les composantes du capital social, à savoir la confiance, la répétition des

actes et la vision commune, et les principaux indicateurs de mesure de la performance des entreprises familiales.

2.2.1 L'évaluation du modèle capital social – ROE

Le Tableau ci-après présente les résultats de l'étude d'impact de la variable Capital Social Agrégé sur la rentabilité des capitaux propres des entreprises familiales. Il a été extrait à partir du logiciel STATA à l'aide des commandes suivantes :

Reg ROE CSo_Index, robust /Reg ROE CSo_Index Log_Taille Tx_D Tx_I, robust /Reg ROE CSo_Index ex Log_Taille Tx_D Tx_I SA Industrie, robust

Tableau n° 1 : Test de l'impact du capital social sur le ROE

	(1)	(2)	(3)
	ROE	ROE	ROE
CSo_Index	0.0101***	0.00916***	0.0113***
	(3.87)	(3.78)	(3.94)
Log_Taille		0.00795**	0.0111**
		(2.15)	(2.47)
Log_Age		-0.00127	-0.00702
		(-0.07)	(-0.34)
Tx_D		-0.00298**	-0.00305**
		(-2.46)	(-2.51)

Tx_I		-0.0133*	-0.0111
		(1.83)	(1.53)
SA			0.0275**
			(2.21)
Industrie			-0.0290*
			(-1.93)
_cons	0.0493***	0.202	0.291*
	(6.59)	(1.43)	(1.82)
N	132	132	132
r ²	0.0999	0.189	0.147
F	15.320	5.445	3.113
Probabilité	0.00	0.00	0.00

Source : Auteurs

2.2.2 L'évaluation du modèle vision commune - répétition des actes – confiance sociale – ROE

Le Tableau ci-après présente les résultats de l'étude des impacts des composantes du Capital Social sur la rentabilité des capitaux propres des entreprises familiales objet de notre étude. Il a été extrait à partir du logiciel STATA à l'aide des commandes suivantes :

*Reg ROE Ra_Index Vc_Index Cs_Index, robust /Reg ROE Ra_Index Vc_Index Cs_Index
Log_Taille Tx_D Tx_I, robust /Reg ROE Ra_Index Vc_Index Cs_Index Log_Taille Tx_D Tx_I
SA Industrie, robust*

Tableau n° 2 : Test de l'impact des composantes du capital social sur le ROE

	(1)	(2)	(3)
	ROE	ROE	ROE
Ra_Index	0.00760***	0.00397***	0.00564***
	(3.95)	(3.46)	(3.67)
Vc_Index	-0.00643	-0.00525	-0.0141
	(-0.62)	(-0.51)	(-1.29)
Cs_Index	0.00656***	0.00815***	0.00797***
	(3.65)	(3.82)	(3.80)
Log_Taille		-0.00729	-0.00861
		(-0.99)	(-1.09)
Tx_D		-0.00291	-0.00276
		(-1.45)	(-1.40)

Tx_I		-0.0131*	0.0104
		(1.80)	(1.45)
SA			0.0216
			(3.04)
Industrie			-0.0379***
			(-2.37)
_cons	0.0497***	0.186	0.228
	(6.59)	(1.35)	(1.58)
N	132	132	132
r2	0.1157	0.1604	0.213
F	0.679	1.340	1.949
Probabilité	0.00	0.00	0.00

Source : Auteurs

Dans cette section, nous allons procéder à la présentation d'une synthèse de nos résultats en faisant le point sur la validité des hypothèses contenues notre modèle théorique.

2.3 Analyse de résultats

2.3.1 Capital social, toutes composantes confondues et performance

Les résultats montrent qu'effectivement il existe un lien positif et significatif entre le capital social et la rentabilité financière (CSO = 3,86 en moyen). Cela explique bien que le capital social des entreprises familiales à travers l'implication de la famille dans la gestion quotidienne et la préservation du pouvoir de contrôle contribue à la réalisation de la performance économique de cette catégorie d'entreprises. En effet, l'attachement psychologique et émotionnel des partenaires familiaux dominants et fortement impliqués dans la gestion et le contrôle des entreprises familiales contribue fortement à l'augmentation la rentabilité de ces entreprises. Cet engagement organisationnel des acteurs familiaux est accompagné par celui des employés de par leur dévouement et leur loyauté, ce qui permet de réunir les ingrédients nécessaires permettant d'assurer la stabilité à long terme et le développement de l'entreprise familiale.

Ainsi, le capital social présente une corrélation positive avec la taille et l'ancienneté des entreprises familiales. En effet, le capital social se développe au fur et à mesure que l'entreprise grandisse et devienne plus complexe avec l'augmentation de sa taille. Ceci est confirmé par l'indice obtenu de la taille qui s'élève à 2,31 en moyenne. Aussi, le surcroît du capital social est positivement impacté par l'ancienneté des entreprises familiales, avec un indice 2,31 en moyenne. Donc, avec le temps la performance financière de cette catégorie d'entreprises est sensée être élevée.

Les résultats obtenus sur les effets du capital social sur la performance financière sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 3 : Impact du capital social sur la rentabilité financière

Hypothèse	Résultats
Le capital social a impact positif sur le ROE	Significatif

Source : Auteurs

2.3.2. Confiance sociale et performance financière

La confiance sociale affecte un impact positif sur la performance financière du fait de l'existence des relations d'interdépendance et d'échange entre les différents acteurs. Cette dynamique de la confiance dans l'entreprise familiale octroie néanmoins une originalité singulière. Cet avantage implicite de l'entreprise familiale prend tout son sens et conjugue la performance du capital social avec celle de la rentabilité des capitaux ce qui implique une baisse des coûts d'agence.

Par ailleurs l'entreprise familiale, de par ses modes de fonctionnement distinctifs provenant des dimensions sociales, informelles, et tacites et l'imbrication des différentes composantes, des intérêts malgré leurs rivalités, apporte à cette catégorie d'entreprise un avantage concurrentiel concrétisé par une meilleure performance financière (3,76 en moyenne).

Les résultats obtenus sur l'impact de la confiance sociale sur la rentabilité financière se résument dans le tableau suivant :

Tableau n° 4 : Impact de la confiance sociale sur la rentabilité financière

Hypothèse	Résultats
la confiance sociale a impact positif sur le ROE	Significatif

Source : Auteurs

2.3.3 Répétition des actes et performance

A l'instar de la confiance sociale, la répétition des actes présente également un impact positif sur la performance financière. En effet la fréquence des contacts permet converger les objectifs individuels, à coordonner des actions collectives et à donner une grande motivation aux tâches qu'ils exercent. Elle conduit également à une meilleure flexibilité stratégique de l'entreprise, l'alignement des objectifs individuels et organisationnels et préserve une stabilité durable de l'entreprise afin de dégager des résultats économiques positifs.

De même l'impact de la répétition des actes sur la performance financière est significatif (Ra = 3,69 en moyen). Cela signifie que la répétition des actes des membres de la famille qui dirigent l'entreprise leurs permettent la disposition d'une latitude suffisante e pour choisir les stratégies

d'investissement favorisant la maximisation la création de valeur, d'avoir une meilleure indépendance financière et la réalisation des performances à long terme sans contrainte à court terme.

Les résultats obtenus sur l'impact de la répétition des actes sur la rentabilité financière se résument dans le tableau suivant :

Tableau n° 5 : Impact de la répétition des actes sur la rentabilité financière

Hypothèse	Résultats
la répétition des actes a impact positif sur le ROE	Significatif

Source : Auteurs

2.3.4. Vision Commune et performance

A l'inverse des deux facteurs précédents, l'impact de la vision commune sur la rentabilité financière affiche un résultat négatif. Cela pourrait expliquer par le fait qu'avec l'évolution des entreprises familiales les rapports de forces se déclenchent et génèrent alors des risques de conflits d'intérêts, résultant de la poursuite des intérêts personnels au détriment de celui de l'entreprise. Ils constituent une source de coûts d'inefficience pour l'organisation. Ces coûts malgré qui ne se traduisent pas nécessairement par des dépenses monétaires, mais impact négativement la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

En outre, la réunion des fonctions de contrôle et de direction devient négative quand les dirigeants familiaux sous performant et ne se maintiennent à la direction qu'en raison de l'excès de pouvoir familial résultant du contrôle. Cette confusion des pouvoirs entre les mains pourrait maximiser le risque d'enracinement familial opportuniste et l'existence d'avantages non pécuniaires importants pour la famille implique une rentabilité financière négative (ici $V_c = -0,81$ en moyen)

Les résultats obtenus sur l'impact de la vision commune sur la rentabilité financière se résument dans le tableau suivant :

Tableau n° 6 : Impact de la vision commune sur la rentabilité financière

Hypothèse	Résultats
la vision commune a impact positif sur le ROE	Non significatif

Source : Auteurs

Nous remarquons en synthèse que l'analyse de chaque facteur du capital social et son impact sur la performance présente des résultats controversés. En effet, au moment où les deux variables 'Cs' et 'Ra', représentant respectivement la confiance sociale et la répétition des actes, impactent significativement la performance tant économique que financière, la variable 'Vc' désignant la vision commune n'impacte pas de manière significative les deux formes de performance.

Conclusion

Au terme de ce travail, il est nécessaire de rappeler les objectifs assignés à la recherche, présenter un résumé et une évaluation des résultats obtenus à la lumière des attentes initiales. À l'issue de la recherche bibliographique, nous avons proposé une définition de la médiation et son rôle dans la résolution des conflits familiaux de façon opératoire et son impact sur la stratégie ou dans le contrôle de l'entreprise. Il s'agit d'une définition souple et adaptable selon le contexte. C'est le contexte qui délimite en effet l'étendue et le contenu des liens du capital social ; le contexte précise également les raisons qui expliquent une forte implication de la famille dans l'entreprise.

Ainsi, au Maroc où l'entreprise familiale s'intègre dans un réseau social communautaire, il est fréquent que l'entité économique « l'entreprise » soutienne de diverses manières l'entité sociale « la famille » dont est issu le créateur de l'entreprise. Une étude exploratoire (étude de cas) nous a permis de montrer comment, dans le royaume, et à travers des mesures de médiation le capital social de la famille dans l'entreprise assure cet échange entre le monde économique de l'entreprise et le monde social de la famille. Cette intervention étrange du clan familial qui participe à la création d'un capital social familial permet d'approcher les spécificités de l'entreprise familiale. L'étude de cas exploratoire nous a permis également d'analyser comment ce capital social familial se crée et se développe avec l'évolution de la famille et de l'entreprise.

Annexe 1 : Matrice des composantes après rotation

Id	Ra_Index	Rang	Vc_Index	Rang	Cs_Index	Rang	CSo_Index	Rang
1	1,953445	1	0,539927	11	0,241185	13	1,030931	5
2	1,316206	3	-0,12369	25	0,077068	14	0,5101029	11
3	-0,02387	20	-1,53987	43	-0,2551	27	-0,5370588	36
4	-0,02387	21	-0,80954	39	-0,09099	17	-0,3824681	31
5	1,953445	2	0,562164	8	0,461007	9	0,8192655	7
6	0,162879	17	-0,1904	38	-0,09099	18	0,061169	17
7	-0,02387	22	-0,85402	40	-1,03086	41	-0,6345771	39
8	1,063861	7	0,539927	12	-1,03086	42	-0,1898909	25
9	-0,92485	41	-0,89849	42	1,404818	2	0,65639	9
10	-0,79366	38	-0,14593	29	1,240701	3	1,03269	4
11	-3,15451	45	0,606638	1	-0,64298	36	-1,538938	45
12	-0,66111	31	0,539927	13	-0,09099	19	0,0364947	18

13	-0,66111	32	0,584401	2	-0,09099	20	-0,1678954	24
14	-0,02387	23	-0,12369	26	1,792695	1	0,800303	8
15	0,426622	13	-0,10145	23	0,29689	10	-0,0427796	22
16	-1,36394	43	-0,14593	30	-0,09099	21	-0,5440903	37
17	-0,72671	35	0,584401	3	-0,47887	29	-0,6434827	40
18	1,316206	4	0,584401	4	1,01694	4	1,052617	2
19	-0,02387	24	-0,16816	33	-0,47887	30	-0,1327322	23
20	-0,66111	33	-0,14593	31	-1,03086	43	-0,6082142	38
21	-0,02387	25	0,517689	19	-0,2551	28	0,0275705	20
22	0,228476	16	0,517689	20	1,01694	5	1,18874	1
23	-0,08947	28	-0,16816	34	-0,47887	31	-0,4654554	33
24	-1,36394	44	-0,16816	35	0,29689	11	-0,2990312	27
25	0,865715	8	0,562164	9	-0,47887	32	0,1923048	15
26	-0,02387	26	-0,16816	36	-0,87068	40	-0,3571592	29

27	1,316206	5	0,584401	5	1,01694	6	1,052617	3
28	-0,91345	39	-0,10145	24	-0,64298	37	-0,9513057	42
29	-0,72671	36	-0,16816	37	-0,09099	22	-0,3822433	30
30	-0,66111	34	0,539927	14	-0,09099	23	0,0364947	19
31	0,426622	14	0,562164	10	0,29689	12	0,2476253	13
32	0,162879	18	-0,87625	41	-0,47887	33	-0,2699048	26
33	-0,53996	30	0,539927	15	-0,47887	34	-0,4902505	34
34	-0,02387	27	0,539927	16	-2,36255	45	-1,041279	44
35	0,415224	15	0,539927	17	-0,09099	24	0,326554	12
36	1,316206	6	0,584401	6	-0,47887	35	0,2009195	14
37	-0,47436	29	-0,12369	27	-0,09099	25	-0,305068	28
38	0,559172	12	0,517689	21	1,01694	7	0,5145059	10
39	-1,1116	42	0,539927	18	-0,64298	38	-0,3879502	32
40	0,61337	9	-2,29243	44	0,07313	15	-0,0174893	21

41	0,61337	10	0,517689	22	1,01694	8	0,9668269	6
42	0,61337	11	-2,31467	45	0,07313	16	0,0847057	16
43	-0,72671	37	0,584401	7	-0,09099	26	-0,5006188	35
44	-0,91345	40	-0,14593	32	-1,03086	44	-0,8897796	41
45	0,108681	19	-0,12369	28	-0,86674	39	-0,9834651	43

Source : Auteurs

BIBLIOGRAPHIE

Kenyon-Rouvinez, D. et Ward, JL, Eds. (2004) Les entreprises familiales. Page 128. Collection : Que sais-je ? Éditeur : Presses Universitaires de France

Harvey M. et Evans, RE. (1994). Family Business and Multiple Levels of conflict. Family Business Review, 1994, 7, 331-348

Friedmen, G.J. and Himmelstein, J. Challenging Conflict : Mediation through Understanding. American Bar Association ; 1ère édition (September 16, 2009)

Coeurderoy R. et A. Lwango (2012), « Capital social de l'entreprise familiale et efficacité organisationnelle : propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques », *M@n@gement*, vol. 15, n° 4, p. 416-439.

Coville T. (2014), « L'entreprise familiale est-elle éthique ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, n° 3, p. 73-97.

David J. et Tagiuri R. 1982. Professeurs de l'université de Harvard.

El Aoufi N., Akesbi A., Benabdeljlil N., Debbagh A., Lahlou M. et Zouiten M. (2000), « L'Entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine », Rabat, édition du Groupe d'études et de recherches sur les ressources humaines et l'entreprise.

FAMA E., M. JENSEN (1983a), « Agency problems and residual claims », *Journal of Law and Economics*, vol.26, p.327-350.

Fattoum.S et Fayoll.A. (2008), « L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales ». *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion* 230(230):105-113

Hirigoyen G., Labaki R. (2014). « The family business divestment decision through the real options lens : a conceptual framework and typology », *Journal of Family Business Strategy*, à paraître.

Pierre Goetschin, (1987), « La gestion de la succession dans les PME », *Revue économique et sociale*, Lausanne, juin 1987.

Wharton Global Family Alliance- 2012 Family governance report : sources and Outcomes Of Family conflict