

L'internationalisation des entreprises familiales et le recours à la théorie des parties prenantes complété par le modèle des 3 Cercles

The internationalization of family businesses and the use of stakeholder theory supplemented by the 3 Circles model

AMSIDDER Sara

Doctorante

Faculté de Sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger (FSJEST)

Université Abdelmalek Essaâdi - Maroc

Droit, Economie et Gestion Formation Doctorale Economie,

Gestion et Développement Durable

amsidder@gmail.com

SEKAKI Yassine

Docteur en économie et gestion

yassinesekaki@gmail.com

EL HAFID Karima

Doctorante

École nationale de commerce et de gestion (ENCG) Settat

Université Hassan 1^{er} - Maroc

Laboratoire de recherche management marketing communication

karimaelhafid5@gmail.com

Date de soumission : 17/02/2022

Date d'acceptation : 21/04/2022

Pour citer cet article :

AMSIDDER. S et al. (2022) «L'internationalisation des entreprises familiales et le recours à la théorie des parties prenantes complété par le modèle des 3 Cercles», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 381 – 398



Résumé

Cet article porte sur l'internationalisation des entreprises familiales marocaines, et en particulier sur la richesse socio émotionnelle.

Des facteurs déterminants la richesse socio émotionnelle, à savoir le choix du dirigeant-repreneur, interne à la famille ou externe. Au vu de l'absence d'un consensus dans ce domaine, nous proposons un cadre d'analyse théorique fondé sur l'approche des parties pertinentes qui correspond bien au contexte des entreprises familiales, celles-ci concentrant de nombreuses ressources spécifiques et le modèle des trois cercle Le cercle familial, de la propriété et du management qui est susceptible de nous fournir l'appui nécessaire pour étayer notre problématique de manière transversale et permet une meilleure identification des rôles des principales parties prenantes. Ensuite, le fait de présenter l'intersection des rôles et l'interpénétration des rapports entre ces trois entités à savoir : la famille, la propriété et le management nous semble pertinent pour élucider les zones d'entente et de conflits entre ces entités.

A la lumière de cette approche, il apparaît qu'il y a lieu de privilégier un successeur interne, dont l'immersion au sein de l'entreprise et de la famille lui procure des avantages qui lui permettent d'identifier les ressources cognitives de l'entreprise et d'en déduire les opportunités stratégiques adéquates, selon un processus de prise de décision collégial, garant de la résolution des conflits cognitifs sous-jacents.

Mots clés : Décisions stratégiques ; Entreprises familiales ; Internationalisation ; Richesse socio-émotionnelle ; Famille.

Abstract

This article focuses on the internationalization of Moroccan family businesses, and in particular on the socio-emotional wealth.

Determinants of socio-emotional wealth, namely the choice of the manager-takeover, internal or external to the family. In view of the lack of consensus in this area, we propose a theoretical analysis framework based on the relevant parties approach, which corresponds well to the context of family businesses, which concentrate many specific resources, and the model of the three circles The family circle, the ownership circle and the management circle, which is likely to provide us with the necessary support to underpin our problem in a cross-cutting manner and allows for a better identification of the roles of the main stakeholders Then, the fact of presenting the intersection of the roles and the interpenetration of the relations between these three entities, namely: the family, the ownership and the management, seems to us relevant to elucidate the areas of agreement and conflicts between these entities.

In the light of this approach, it appears that an internal successor should be favored, whose immersion in the company and the family provides him with advantages that allow him to identify the cognitive resources of the company and to deduce the appropriate strategic opportunities, according to a collegial decision-making process, guaranteeing the resolution of the underlying cognitive conflicts.

Keywords: Strategic decisions; Family businesses; Internationalization; Socio-emotional wealth; Family.

Introduction

L'entreprise familiale (EF) au Maroc est perçue comme un modèle d'organisation d'entreprise résilient. Des groupes industriels, de services et ceux relevant de l'agro-alimentaire, appartenant à cette catégorie, sont souvent cités comme des modèles de réussite et de performance (Zoumehri, 2012).

En effet, on attribue à ce modèle d'organisation « *une importance économique qui ne fait pas de doute* », comme l'a explicité (Coville, 2014), en Europe, aux Etats-Unis et au Japon (Colli.A and Rose, 2008). C'est un modèle qui a fait ses preuves non seulement dans les pays riches et développés mais également dans des pays moins développés (Astrachan, 2003). Ainsi, l'EF « a connu un regain d'intérêt significatif dans la littérature anglo-saxonne et francophone » d'après (Poulain-Rehn, 2006).

Dans le présent papier, nous poursuivons un objectif de recherche afin d'appréhender la réalité du concept richesse socio-émotionnelle (RSE) dans le contexte de l'entreprise familiale marocaine (EFM) (Bon, 2016). De ce fait, nous avançons que la RSE a un impact sur le processus de l'internationalisation de l'EFM. Pour élucider notre thématique, nous adoptons une posture exploratoire des divers matériaux documentaires disponibles dans la littérature de gestion en lien avec cette thématique peu traitée, en l'occurrence, dans le contexte spécifique de l'entreprise marocaine.

Notre revue de littérature sur le sujet, nous permet de faire appel à la théorie des parties prenantes (PP) (Pesqueux, 2017) élucidée par (R.E.Freeman, 1984). Cette théorie des PP sera recoupée avec le modèle théorique des trois cercles (3 C) avancé par (Davis & Tagiuri, 1989) et (Francine Richer et Louise St-Cyr, 2007). Ce modèle de 3 C désigne trois types de systèmes à savoir : le système familial (cercle 1), le système de management (cercle 2) et le système de propriété (cercle 3).

Nous poursuivons dans cette présente étude, l'objectif de démontrer le lien entre la RSEM et le processus de l'internationalisation de l'EFM.

Nous commencerons en premier lieu par la présentation de l'apport de la théorie des parties prenantes (PP) et du modèle des 3C. après nous aborderons l'apport de la théorie des PP et de la théorie de l'agence. Ensuite, le processus d'internationalisation et l'entreprise familiale marocaine à savoir les spécificités de l'entreprise familiale marocaine (EFM) et son comportement face à son environnement. Et pour finir nous entamons le lien entre RSE et processus d'internationalisation des EFM.

1. L'entreprise familiale : Apport de la théorie des parties prenantes (PP) et du modèle des 3 C

1.1. La complexité du concept EF : Coexistence entre deux sous-systèmes famille/entreprise

Dans la littérature, la coexistence entre deux sous-systèmes à savoir la famille et l'entreprise a été mise en évidence (Deschamps & Cisneros, Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales : rôles, implication et enjeux, 2014). Ces deux systèmes se mettent en opposition et parfois une certaine entente est observée dans leurs comportements (Mari, 2010) (Arrègle & Mari, 2010), Certes, ces deux entités ne fonctionnent pas sur le même registre : la première (la famille) fonctionne sur le registre de l'affectif et la seconde (entreprise) sur celui de la raison. L'un relève de l'émotionnel mais l'autre fait appel aux principes de management (la raison). La littérature nous apprend également que malgré ces dissonances, on observe dans le monde des affaires des modèles d'entreprises familiales bien réussies. C'est ce que nous allons élucider en présentant certaines études de cas. La question de la coexistence de la famille et entreprise a été examinée dans littérature de gestion mettant en évidence, comme le souligne (Deschamps & Cisneros, Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales : rôles, implication et enjeux, 2014) « *les chevauchements de la famille et de l'entreprise de la gestion et de la propriété* ». A partir de ce constat de fait, des questionnements émergent à savoir :

- La succession de l'entreprise se fait-elle toujours sans douleur ? (Carella M., 2008)
- Quelles conséquences sur le management de l'EF en cas de conflits entre les parties prenantes internes (Deschamps & Cisneros, Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales : rôles, implication et enjeux, 2014) ?
- Quels sont les facteurs de réussite d'une succession de l'EF (Cadioux, 2005)
- Quel est le rôle de l'affectif et de l'émotionnel ou de l'engagement (Bon, 2016) ou richesse socio-émotionnelle (RSE) au sein de l'EF et comment se déroule le management dans ce contexte organisationnel (Deschamps B.-D. S., 2012)
- A partir de ces questionnements, surgissent plusieurs approches de la problématique liée à l'EF (Missonie & Gundolf, 2017). Certains auteurs focalisent sur le concept de propriété en mettant en avant le fait que l'EF est un terrain d'interactions et d'exercice de pouvoir qui pourraient mener à des conflits d'intérêt. Il s'agit là, des EF détenues par une ou plusieurs familles en position d'actionnaire principal (Daumas, 2002). (Trebucq, 2002) (Germain,

2006) Pour exercer le pouvoir d'influence, la famille doit posséder une part de capital (au moins 20 %), afin d'exercer « *une influence décisive sur le pouvoir de direction de l'entreprise et sur ses orientations stratégiques* » (Hirigoyen & Poulain-Rehm, La politique de stock-options des entreprises familiales cotées : quelques résultats empiriques, 2000) (Aurégan, 2010)

(Colot B. J., 2014) L'EF tend également vers la pérennité, c'est un objectif fondamental pour ce type d'entreprise et qui l'oppose à l'ENF. Il s'agit de l'attachement mis en évidence dans l'ensemble des sociétés humaines (Barthelemyde Saizien, 2004). A notre avis, l'EF fait partie intégrante de l'histoire et du patrimoine de la famille qu'il faut préserver et perpétuer. Avoir une emprise sur la destinée de l'entreprise, c'est en l'occurrence avoir assez d'influence sur son comportement grâce au capital contrôlé. La famille s'implique dans la gestion de l'entreprise et traduit une volonté de la pérenniser avec des perspectives à long terme. Certains auteurs ont mis en évidence cet aspect « *La pérennité se définit quant à la façon dont les entreprises parviennent à construire sur la durée leur avantage concurrentiel* » (Missonie & Gundolf, 2017). Par ailleurs, appréhendée sous l'angle du management en termes de contrôle direct, l'EF est perçue comme « *entreprise dont le contrôle de droit ou celui de fait est détenu par les membres d'une ou plusieurs familles* » (Ganidis, 2009) Cependant, il semblerait que c'est le pouvoir d'influence qui distingue une EF d'une entreprise non familiale (ENF). (Arrègle & Mari, 2010), mettent d'ailleurs l'accent sur cet aspect lié au pouvoir d'influence qui caractérise particulièrement l'EF. Selon ces auteurs, l'EF exerce une influence sur le comportement de l'entreprise contrairement à l'ENF. L'EF, dans l'ensemble des écosystèmes économiques, est alors confrontée à la problématique de la transmission de la propriété et de la direction. Selon (Freyman & Richomme, 2010), trois options sont proposées à savoir : « *la succession par un nombre de sa famille, la reprise par les salariés (RSE), ou par un tiers, personne physique morale* ».

1.2 L'EF et le recours à la théorie des parties prenantes (PP) complété par le modèle des 3 Cercles : famille, propriété et management

1.2.1 Apport de la théorie des PP et de la théorie de l'agence

Les parties prenantes (PP), est une notion étudiée et conceptualisée par divers travaux dans la littérature de gestion. On parle désormais de théorie des PP (Eva et Freeman, 1983, 1993). A partir du corpus de recherches sur cet objet de recherche, les PP sont identifiées et appréhendées comme entités proches ou éloignées de l'entreprise et présentant « *des intérêts directement liés, des transactions formelles et des formes d'influence* » (Cazal, 2011).

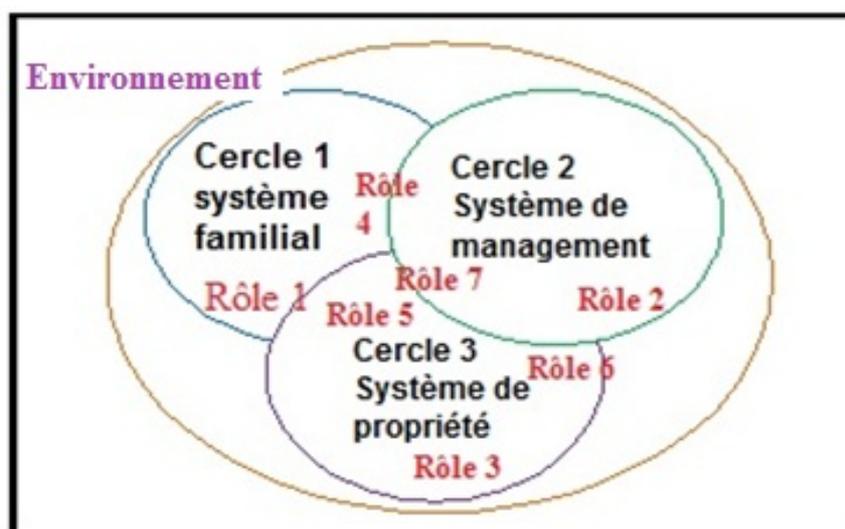
A noter que Evan et Freeman (1983, 1993), ont d'ailleurs intégrés dans les PP proches, les dirigeants ou le management, les propriétaires (actionnaires), les salariés, les clients, les fournisseurs et la communauté locale. De ce fait, S. Mercier (cité par (Pesqueux, 2017)) considère que les PP sont « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'ensemble constituent des enjeux importants* ». Par ailleurs, H. Mintzberg (1999), s'accorde avec la thèse de Freeman pour porter un regard sur cette notion de PP sous l'angle de l'élaboration de la stratégie ou comme processus de négociation (Pesqueux, 2017). C'est ainsi que les PP sont appréhendées comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (H. Mintzberg et al. 1999). La théorie des PP offre certes, un cadre d'analyse pertinent pour la compréhension des processus d'appropriation et de gestion de l'EF, mais nous estimons que cette théorie doit être complétée par d'autres approches afin d'appréhender de manière transversale la réalité de ce phénomène. Nous pensons en l'occurrence à *la théorie de l'agence*. En effet, la littérature nous informe que la recherche a plutôt focalisé sur les entreprises non familiales (ENF) et l'apport de la théorie de l'agence. L'intérêt était de mettre en évidence les rapports entre propriétaires et dirigeants (Elmanaa Madani, 2009). Cependant, l'auteur attire notre attention sur l'EF mérite une attention particulière d'autant plus que la théorie de l'agence nous éclaire sur les relations entre administrateurs externes (dirigeants) et les propriétaires. L'auteur s'appuie sur la thèse avancée par (Chrisman, Chua, & R-A, 2004) qui affirment que « *La théorie de l'agence offre un cadre de référence riche et fructueux à la lumière duquel les problèmes particuliers des entreprises familiales peuvent être étudiés* » (Chrisman, Chua, & R-A, 2004) . Cette réflexion met en opposition des parties prenantes internes et des parties prenantes externes. Mais, ce qui est mis en exergue ici, c'est plutôt le degré d'efficacité des EF qui sont perçues d'après (Catherine & Daily and Dan, 1992) comme « *des formes d'organisation les plus efficaces* » et « *Un cas de référence des coûts d'agence les plus nuls* ». (James, Rebel Allen, & James Wuh, 1999) . Ainsi, en termes de coûts d'agence les EF affichent « *une supériorité par rapport aux autres formes d'organisation, via l'intensité des coûts d'agence* » (Elmanaa Madani, 2009)

1.2.2 L'apport du modèle des 3 C comme complément théorique utile à la compréhension du phénomène EF

Pour être pertinentes, les théories évoquées plus haut, à savoir : la théorie des parties prenantes (PP) et la théorie de l'agence, doivent faire appel à un modèle explicatif comme appui à la réflexion. Il s'agit du modèle 3 C : Le cercle familial, le cercle de la propriété et le cercle de

management qui est susceptible de nous fournir l'appui nécessaire pour étayer notre problématique de manière transversale. Ci-après une représentation de ce modèle.

Figure 1 : Le modèle des 3 C selon Lansberg, Davis et Taguiri



Source : Le modèle des 3 C selon Lansberg (1988), Davis & Taguiri (1989),
St-Cyr et Louise (2007)

En quoi ce modèle des 3 C peut-il être pertinent et appréhendé comme complément à la théorie des parties prenantes (TPP) ? Tout d'abord, disons qu'il permet une meilleure identification et une description des rôles des principales parties prenantes. Ensuite, le fait de présenter l'intersection des rôles et l'interpénétration des rapports entre ces trois entités à savoir : la famille, la propriété et le management nous semble pertinent pour élucider les zones d'entente et de conflits entre ces entités. Cette approche permet d'appréhender l'EF comme un système dans lequel coexistent trois sous-systèmes (Lambrecht & Pirnay, 2009) Nous ne perdrons pas en vue, notre objectif qui est d'élucider comment une EF pourrait tendre vers le succès malgré les conflits et les oppositions entre les trois sous-systèmes mentionnés plus haut ? Notons que l'EF est un écosystème assez complexe et pour éclairer encore mieux ce modèle des « 3 C » : famille, propriété et management, disons que ce modèle attribue pour chaque partie prenante (PP) au sein de l'écosystème de l'entreprise familiale, un, deux ou trois rôles possibles. Nous explicitons dans le tableau 1 ci-dessous, les sept rôles des PP internes d'après (Lansberg, Managing Human Resources in Family Firms., 1983).

Tableau 1 : Les sept rôles possibles des PP internes de l'EF

Les 7 rôles possibles des PP	Description du rôle au sein de l'EF
Rôle 1	Membres relevant de la famille perçus comme ni propriétaires, ni employés au sein de l'EF
Rôle 2	Membres perçus comme non appartenant à la famille et non propriétaires de l'EF
Rôle 3	Membres propriétaires non appartenant à la famille et non intégrés dans les activités de l'EF
Rôle 4	Membres de la famille employés et non propriétaires
Rôle 5	Membres relevant de la famille propriétaires mais non intégrés dans les activités de l'EF
Rôle 6	Employés perçus comme propriétaires non membres de la famille
Rôle 7	Membres relevant de la famille perçus à la fois comme employés et propriétaires

Source : (Lansberg, 1985)

Nous rappelons que la littérature nous propose une autre approche pour augmenter la robustesse du modèle 3 C : la famille, la propriété et le management. En effet, le modèle 4 C est un modèle qui intègre une quatrième entité à savoir l'individu (Hirigoyen, Valeur et évaluation des entreprises familiales, 2014).

2. Les parties prenantes externes (PPE) : Le comportement de l'EF face à son environnement

Les parties prenantes externes (PPE) ont été appréhendées dans la littérature sous l'angle de la succession en lien avec le succès de la transmission dans le contexte de l'entreprise familiale. Cela met en évidence selon (Deschamps, Cisneros, & Barès, 2014) l'impact des PPE qui constituent « *un facteur clé de succès de la co-succession* ». Ces acteurs complètent les travaux de (Strike, 2012) qui établit une classification des PPE selon leur appartenance à des conseillers permanents ou occasionnels. Ils explicitent le fait que les PPE permanents concernent essentiellement les membres indépendants du comité consultatif de l'entreprise et les comptables externes. (Strike, 2012), les intègre dans le cercle de l'entreprise familiale (EF) tandis que (Deschamps, Cisneros, & Barès, 2014), démontrent leurs liens affectifs forts (la confiance) avec le prédécesseur. Ils constituent « *un repère fiable pour les prédécesseurs* ».

Les PPE *occasionnels* sont décrit par (Strike, 2012), comme des PPE qui apportent un savoir-faire, des prestations de gestion, de conseil en fiscalité, de coaching ou de leadership pour l'EF. Selon (Deschamps, Cisneros, & Barès, 2014), ces PPE occasionnels « *participent davantage à la régulation de la co-succession, au bon fonctionnement quotidien* ». D'après (Pietro, Gaia, & Joe, 2008) (Cater III & Justis, 2010) les PPE occasionnels « *aident à la différenciation des fonctions entre co-successeurs* ».

3 Le processus d'internationalisation et l'entreprise familiale marocaine

L'entreprise familiale marocaine (EFM) a ses propres spécificités tout comme la société marocaine, elle-même, du point de vue ethnographique et historique. Tout l'intérêt de la théorie des parties prenantes (TPP), que nous avons posé comme cadre d'analyse et de nous éclairer en nous offrant les clés de compréhension de ce phénomène que nous considérons comme universel (Ratier, 2005).

En effet, la TPP focalise sur les principaux acteurs de l'EF suivants :

- Le propriétaire dirigeant (prédécesseur) et le successeur qui sont au cœur de la succession de l'EF (Massis & Chua, 2008) Cet acteur est fondamental dans la succession. Il est perçu comme la clé de compréhension de l'EFM dans ce qu'elle a de propre et de singulier. C'est souvent une personnalité charismatique qui trace la stratégie, le succès et la pérennité de l'entreprise grâce à son savoir-faire, son mode de management marqué par le pouvoir d'influence et qui impacte par son empreinte, le comportement de l'entreprise familiale pour des générations.
- Le fondateur dirigeant comme acteur clé pour la culture, les valeurs et les performances de l'EF : L'étude rétrospective des grandes entreprises marocaines comme les PME, met en évidence, des entreprises de première génération essentiellement dépendantes de la direction du dirigeant, de son leadership voire de son autorité et de ses réseaux. C'est une personnalité digne d'estime par l'ensemble des acteurs internes et externes puisqu'il jouit de l'estime et d'une grande notoriété de la part de la communauté.

Historiquement, les EFM ont considérablement évoluées et ont été traversées par les mutations économiques, sociales et culturelles qui ont impacté tous les écosystèmes économiques à travers le monde. On n'a plus la même perception du leadership du dirigeant patriarcal qui mène la barque par son pouvoir d'influence sur le comportement de l'entreprise familiale (Abakouy & Hafiane, 2017). L'EF a évolué certes mais les travaux de recherche qui ont appréhendé l'EFM, mettent en évidence des résistances notamment en ce qui concerne le mode de management et de financement. Ce qui conforte toujours la thèse d'une opposition entre les sous-systèmes

propres à l'EF : la famille, la propriété et le management. Cela impacte nécessairement la gouvernance au niveau de cette structure. Pour revenir à la question de financement, deux options s'offrent à l'EFM à l'instar des EF de la région MENA dont le Maroc fait partie (Berrada El Azizi & Habba, 2018) : l'autofinancement ou le recours au financement externe pour les entreprises cotées. Certes les entreprises familiales prédominent et contrôlent presque 90 % des entreprises (Allioui, Berrada El Azizi, & Habba, 2020), mais elles sont confrontées à la problématique de l'accès au financement externe. D'après les auteurs, des variables de rupture liées à la famille s'ajoutent aux facteurs de risque propres à l'entreprise managerielle et augmentent encore plus les difficultés des EF pour l'accès au financement externe. Ils mettent également l'accent sur le fait que le financement externe nécessite de la part de toute entreprise, « *la communication d'information sur sa contrainte de solvabilité, ses perspectives et ses divers facteurs de risque* » (Berrada El Azizi & Habba, 2018). Il semblerait que cela constitue la principale contrainte de l'EF. En effet, ces auteurs mettent en évidence le fait que le contrôle familial serait un facteur d'aggravation du risque. Ce facteur exacerbe selon eux, « *l'enclavement informationnel* » et serait à l'origine de la méfiance et d'une perception négative de la part des partenaires externes actuels et potentiels entravant, l'accès de l'EF au financement externe. Cela contraindrait l'EF à ne compter que sur ses propres ressources de financement ou à l'autofinancement par le biais des canaux disponibles. La thèse avancée par (Berrada El Azizi & Habba, 2018), au sujet des EF, met l'accent sur un mode de management marqué par « *l'influence des intérêts de la famille détentrice du contrôle* » comme le soulignent d'ailleurs, (Chrisman, Chua, & Sharman, 2005) Cela s'oppose, en l'occurrence, la quête de la maximalisation de la valeur des actions. En effet, les dirigeants des EF focalisent essentiellement sur « *la préservation du patrimoine, la réussite de la succession et la sauvegarde de l'indépendance financière de leur entreprise* » (Berrada El Azizi & Habba, 2018). Par ailleurs, dans sa quête de la pérennité, toute entreprise est en recherche d'opportunités d'affaires et peut opérer le choix de l'internationalisation. De ce fait, des questionnements surgissent à travers cette problématique de l'internationalisation à savoir : Qu'est-ce qui motive la décision pour une entreprise et oriente son choix pour l'internationalisation ? Est-ce l'environnement ? La robustesse du tissu économique ? Des mesures incitatives de l'Etat ou les compétences à l'internationalisation dont elle dispose ? Ou s'agit-il aussi de facteurs émotionnels comme la richesse socio-émotionnelle (RSE) qui serait à l'origine de cette décision ?

La littérature qui appréhende l'internationalisation des entreprises, d'après (Etemad, Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview, 2009) nous informe que des facteurs stimulent l'internationalisation comme l'environnement, les ressources en matières premières, un secteur industriel développé et les compétences (RH). Avec la mondialisation et la délocalisation des entreprises, ce phénomène de l'internationalisation est devenu beaucoup plus résilient notamment avec la migration des compétences et l'accélération des échanges via les nouvelles technologies et les réseaux (Nicole E & Munro, 1995) Les start-up internationalisées, en comparaison avec celles qui ne s'internationalisent pas, sont plus concurrentielles et plus résilientes en termes d'innovation et d'efficacité (Burgel, Murray, Fier, Licht, & Nerlinger, 1998). En somme, la revue de littérature met en évidence des facteurs stimulant l'internationalisation des entreprises à savoir : l'environnement, la stratégie des entreprises et la vision du dirigeant. Nous pouvons nous accorder sur les thèses avancées par les auteurs qui ont appréhendés la question de l'internationalisation. Concernant l'aspect lié à l'environnement, nous mettons en avant l'idée avancée par (NUMMELA, 2004), qui affirme que l'accélération des opportunités d'affaires dans un environnement mondialisé encourage les entreprises à s'internationaliser. L'innovation et la haute technologie selon (Harveston & Davis, 2001), ainsi que le développement des techniques de transport et des NTIC, de moins en moins coûteuses et de plus en plus performantes, impactent énormément la tendance des entreprises vers l'internationalisation de leurs activités (Etemad & Wright, 2003). Par ailleurs, les facteurs liés à l'incitation économique qui relèvent plutôt de la politique économique de l'Etat, influence également les entreprises et les incitent à s'internationaliser. La stratégie de l'entreprise impacte également le choix de l'internationalisation. Ainsi, une stratégie agressive, la réactivité, la vision, la complexité et l'innovation du produit ou du service rendent l'entreprise plus résiliente, compétitive et apte à s'internationaliser (Chetty, 2004). Enfin, un facteur important qui soutient la thèse d'une internationalisation précoce et rapide des entreprises selon (Etemad, 2009) c'est le profil du dirigeant, sa vision et la résilience de ses collaborateurs. En effet, la vision internationale, l'expérience du marché mondialisé, la réactivité et la perception du risque ainsi que les compétences acquises à l'international sont des facteurs qui déterminent et stimulent le choix opéré par les entreprises pour s'internationaliser.

4 La richesse socio émotionnelle (RSE) et le processus d'internationalisation des EF

4.1 La RSE : Un concept multidimensionnel dans l'approche de l'EF

Quand on aborde la thématique de l'EF, forcément, on est confronté à l'opposition : famille, propriété et management (entreprise). Le sous-système *famille*, comme on l'a largement explicité dans ce présent travail de recherche, s'inscrit dans le registre de l'émotionnel et de l'affectif, ce qui est fondamental dans la compréhension du phénomène EF. En effet, certains voient une opposition entre *famille* et *management* (entreprise), d'autres au contraire affirment que le sous-système famille et le sous-système management s'interpénètrent, s'autorégulent et qu'il n'y a pas d'opposition entre famille (émotion) et l'entreprise ou le management (raison). (Donnelly, 1964) a par ailleurs confirmé cette hypothèse depuis bien longtemps, en avançant « *une entreprise où ont identifié une famille, au moins à sa deuxième génération et que le lien entre l'entreprise et ladite famille entraîne une influence mutuelle sur la politique de l'entreprise ainsi que les intérêts et objectifs poursuivis par la famille* » (El Hadri, 2017). De ce fait, l'EF revêt une dimension qui ne peut se soustraire aux pratiques managerielles. D'après (El Hadri, 2017) cette dimension « *participe à faire baigner les enjeux organisationnels dans l'émotion* ». Dans la même veine, on peut avancer que les frontières sont minimales pour un passage de l'émotionnel vers le rationnel et le cognitif dans le contexte de l'EF. En effet, des disciplines se sont saisies du concept « *compétences sociales et affectives* » pour l'opérationnaliser dans des domaines comme l'éducation physique, la santé, l'éducation civique et citoyenne (autonomie et responsabilité). L'OCDE a même publié sur les compétences sociales et émotionnelles au service du progrès social (Minichiello, 2017). L'OCDE a notamment affirmé que « *le pouvoir des compétences socio-affectives, les comportements socio-émotionnels ont un fort impact social, leur effet est comparable à celui des comportements cognitifs* ».

4.2 Lien entre RSE et processus d'internationalisation des EF

A partir du moment où on admet la passerelle entre l'affectif (la famille) et le management (l'entreprise) qui s'appuie sur les principes de raison pour maximiser les profits de l'entreprise, nous pouvons considérer que toute tentative d'optimisation des performances de l'entreprise soit au niveau local soit au niveau international contribue à canaliser les efforts pour l'atteinte des objectifs. Nous considérons que la décision de s'internationaliser est un objectif visant la maximalisation des profits et la pérennité de l'entreprise et nous écartons les frontières entre l'affectif, l'émotionnel et le management (la raison). Nous pensons qu'il est possible d'admettre

le lien entre la richesse socio-émotionnelle et l'internationalisation qui relève du management. La thèse de (Miller, Seymour, King, & Herman, 2008) conforte ainsi notre analyse : « Les PME familiales présentent des dispositions plus favorables à une croissance raisonnée et équitable ». La RSE, présente cinq dimensions qui relèvent selon (Coville, 2014), de la volonté de contrôle et d'exercer un pouvoir d'influence sur le comportement de l'EF, l'identification des membres de la famille avec l'entreprise, renforcer les relations sociales et l'attachement émotionnel des membres de la famille à l'EF et enfin, veiller sur la transmission de l'EF comme un patrimoine aux générations futures. Pour ce faire, l'EF ne va pas seulement préserver et renforcer ses liens avec les parties prenantes internes (PPI) mais va élargir son spectre de relations aux parties prenantes externes, indispensables à son développement et à sa pérennité. Partant de cette vision à long terme, l'EF vise à perpétuer sa richesse et maximiser ses profits à partir du fait qu'il n'y a pas d'opposition entre une vision famille/propriété et le management (l'entreprise). L'EF va se servir du concept RSE pour atteindre ses objectifs d'une part, et d'autre part utiliser tous les moyens managériaux pour assurer sa pérennité et toutes les opportunités d'affaires notamment celles permises par l'internationalisation.

Conclusion

Pour situer le contexte de l'étude, nous aurons recours à des concepts puisés de la littérature de gestion notamment : la performance de l'entreprise (Colot B. J., 2015) la notoriété, la succession Trans générationnelle (Freyman & Richomme, 2010), le genre du dirigeant, les parties prenantes et l'investissement direct.

Par ailleurs, nous aurons également recours à l'outil benchmark afin de relever un corpus de bonnes pratiques puisées du contexte maghrébin, européen ou canadien. Ce corpus nous permettra de proposer des préconisations et des pistes d'amélioration des performances pour l'entreprise familiale marocaine, contrainte de se positionner dans un écosystème d'affaires internationalisé afin d'assurer sa pérennité.

Certes, d'après (Martinet, 1990) « *l'insuffisance de clarification signifie le plus souvent adhésion de fait à l'un ou l'autre des positions* ». En effet, la première position qui s'est imposée à nous en tant que jeunes chercheurs, est comment construire un objet de recherche à partir d'un phénomène observable dans la réalité de l'écosystème des affaires à savoir l'entreprise familiale (EF) ? Pourtant, nous avons trouvé une issue à cette problématique en puisant dans les fondements épistémologiques de la recherche scientifique afin d'éviter les écueils et les maladresses des chercheurs qui se lancent dans la recherche sans se doter des outils nécessaires

pour prendre position et mener une réflexion raisonnée sur un phénomène donné. En fait, après une recherche documentaire sur le sujet lié à notre objet de recherche, nous nous sommes rendus compte que les travaux de recherche qui ont abordé le phénomène de l'EF, se positionnent nécessairement en prenant appui sur l'une ou l'autre position figurant parmi les positions recensées par l'épistémologie à savoir : une vision positiviste, une vision interprétative et une vision constructiviste visant à appréhender un phénomène donné. Au regard de nos tentatives pour se situer et prendre position pour mener une réflexion raisonnée en lien avec notre objet de recherche : l'EF, il fallait également prendre en compte et faire le choix parmi les options suivantes : une position d'isolation de notre objet de recherche, une position intégrative ou une position multi paradigme (Velmuradova, 2004). Il fallait opérer un choix pertinent en revisitant les différentes approches disponibles dans la littérature de gestion qui ont abordé le phénomène de l'EF. Cependant, notre apport revêt une consistance à partir du fait, que nous tenterons de confronter la réalité du phénomène étudié (EF) à un concept opérationnel qui est la richesse socio-émotionnelle (RSE). Tout l'intérêt de notre recherche réside alors dans le choix de la posture constructiviste qui prend appui sur la *projectivité* et la *pluralité* des méthodes afin de cerner le phénomène EF. Séduis par ce concept de la RSE, nous avons l'ambition de le confronter à la réalité de l'entreprise familiale marocaine (EFM) pour tester la validité de notre étude qui est : « *La RSE impacte positivement le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale marocaine (EFM)* ».

BIBLIOGRAPHIE

Abakouy, M., & Hafiane, M.-A. (2017). Culture nationale et précocité de l'internationalisation des PME dans le contexte marocain : Un modèle conceptuel. *Revue de management et Cultures*, n°18 .

Allioui, A., Berrada El Azizi, T., & Habba, B. (2020). Contribution à l'étude de l'impact des contraintes financières sur l'investissement des EF dans le monde arabe. *Revue Management et innovation*, 2, 31-54.

Astrachan, J. a. (2003). Contribution to the US Economy : A Closer Look . *Family Businesses*.

Aurégan, L. V. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert . *Revue internationale PME*, vol. 23, n° 3-4, , 71-93.

Barthelemyde Saizien, T. (2004). L'héritage contre la famille ? De l'anthropologie à l'économie, des approches plurielles. *Sociétés contemporains*, n° 56 (4), 5-18.

Berrada El Azizi, T., & Habba, B. (2018). Les effets des contraintes financières sur la dynamique des investissements des entreprises familiales de la région MENA. *Revue gestion et organisation* (10), 3643.

Bon, V. (2016). *Les fondements de l'engagement responsable des PME familiales : Une lecture par le modèle de la richesse socio-émotionnelle* . Saint Etienne, France: RIODD .

Burgel, O., Murray, G., Fier, A., Licht, G., & Nerlinger, E. (1998). The Internationalization of British and German Start-Up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8, 33-62.

Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Revue Internationale PME*, vol. 3-4, 31-50.

Carella M., G. A. (2008). Système de parentèle et transmission intergénérationnelle des compétences dans les petites entreprises du Sud de l'Italie . *Revue d'économie industrielle*, vol. 2, 27-44.

Cater III, J.-J., & Justis, R.-T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*.

Catherine, M., & Daily and Dan, R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Dalton Journal of Business Venturing*, vol. 7, issue 5, , 375-386.

Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. . *Revue de la régulation* (9), 1.

Chetty, R. (2004). *Optimal Unemployment Insurance When Income Effects are Large*.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharman, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.

Chrisman, J.-J., Chua, J.-H., & R-A, L. (2004). Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 335-354.

Colli.A and Rose, M. (2008). *Family Business*.

Colot, B. J. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 101, 197-215.

Colot, B. J. (2015). Performance des entreprises familiales et choix d'une technique et de transmission : Quelle influence ? . *Revue Management et avenir* n°79, 157-175.

Coville, T. (2014). L'entreprise familiale est-elle éthique ? *Revue de l'entreprenariat*, vol.13 , 73-97.

Daumas, J.-C. (2002). Le financement d'une entreprise textile familiale : des logiques entrecroisées. *Histoire, économie et société* vol ol. 3, n° 21, 377-394.

Davis, J., & Tagiuri, R. (1989). *Bivalent attributes of the family firm*. Santa Barbara: Owner Managed Business Institute.

Deschamps, B., & Cisneros, L. (2014). Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales : rôles, implication et enjeux. *Management international*, 18 (4), 125-130.

Deschamps, B., Cisneros, L., & Barès, F. (2014). PME familiales québécoises : impact des parties prenantes externes à la famille dans les co-successions en fratrie . *Management international*, 18 (4) , 151-163.

Deschamps, B.-D. S. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ? . *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, n° 25, 1, 75-92.

Donnelly, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review* , 93-105.

El Hadri, A. (2017). L'entreprise est émotionnellement gouvernée : proposition d'une approche conceptuelle à trois cercles. *Revue du contrôle, de comptabilité et de l'Audit*, n° 3 .

Elmanaa Madani, W. (2009). Théorie de l'agence et composition du Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Apports et limites. *Comptabilité Contrôle et Audit*.

Etemad, H. (2009). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21(1):1.

Etemad, H., & Wright, R. (2003). Internationalization of SMEs: Toward a New Paradigm . *Small Business Economics* 20(1), 1-4.

Francine Richer et Louise St-Cyr, a. l. (2007). L'entrepreneuriat féminin au Québec. Montréal. *Les Presses de l'Université de Montréal*, 306.

Freyman, J., & Richomme, K. (2010). Entreprises familiales et phénomène successoral : Pour une approche intégrée des modes de transmission . *Revue française de gestion*.

Ganidis, C. J.-J. (2009). Performances des entreprises familiales . *Gestion* 2000, 119-136.

Germain, C. (2006). Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales. *Revue Internationale PME, vol. 1*, 69-94.

Harveston, P. D., & Davis, P. S. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*.

Hirigoyen, G. (2014). Valeur et évaluation des entreprises familiales. *Revue française de gestion, N° 242*.

Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2000). La politique de stock-options des entreprises familiales cotées : quelques résultats empiriques. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 139-167.

James, S.-A., Rebel Allen, C., & James Wuh, L. (1999). Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Finance* 55(1).

Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2009). *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu. La clef de la longévité*.

Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms. *Organizational Dynamics, Summer*, 39-46.

Lansberg, I. (1985). Family Firms That Survived Their Founders. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, Calif.*

Mari, A. J.-L. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives . *Revue Française de Gestion, vol. 1, n° 200*, 81-109.

Martinet. (1990). Epistémologies et sciences de gestion. *Paris Economica*.

Massis, A. D., & Chua, J. (2008). Factors Preventing Intra-Family . *Family Business Review* 21(2), 183 - 199.

Miller, A., Seymour, H., King, C., & Herman, T. (2008). Loss of seven-up from Drosophila R1/R6 photoreceptors reveals a stochastic fate choice that is normally biased by Notch. *Development*, 135(4), 707-715.

Minichiello, F. (2017). Compétences socio-émotionnelles : recherches et initiatives. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*.

Missonie, A., & Gundolf, K. (2017). *L'entreprise familiale : Etat et perspectives de la recherche francophone. Finance et contrôle Stratégie*.

Nicole E, C., & Munro, H. J. (1995). *Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development*.

NUMMELA, N. (2004). Is the globe becoming small or the small becoming global ? Globalization and internationalizing SMEs. In JONES, DIMITRATOS, *Emerging paradigms in international entrepreneurship Cheltenham, UK : Edward Elgar, chapitre 6* , 128-151.

Pesqueux, Y. (2017). *Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question*.

Pietro, M., Gaia, M., & Joe, A. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation . *Family Business Review* 21(3):, 239 – 258.

Poulain-Rehn, T. (2006). Qu'est-ce- qu'une entreprise familiale : Références théoriques et prescriptions empiriques. *Revue des sciences de gestion*, 219 (3), 77-88.

R.E.Freeman. (1984). A stakerholder Approach Pitman Boston . *Strategic Management* .

Ratier, F. (2005). La famille : lieu et lien. . *Empan*, n° 60, (4), 164-169.

Strike, V. M. (2012). Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future. *Family Business, Review*.

Trebucq, S. (2002). L'actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SBF250 : un outil de création de valeur ? *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 4., 107-135.

Velmuradova, M. (2004). Epistémologie et méthodes de recherche en sciences de gestion. *Laboratoire ERMMES-USTV*, p.6.

Zoumehri, H. (2012). Les spécificités de l'organisation de l'entreprise familiale : une étude empirique auprès des entreprises familiales du Grand Agadir. *Revue juridique de l'Ouest*, n°2, 65-93.