



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: A
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
Volume 19 Issue 13 Version 1.0 Year 2019
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

The Impact of Conservatism on Family Firms External Growth Capacity: An Exploratory Study

By Hamza Nidaazzi & Hind Hourmat Allah

Cadi Ayyad University

Abstract- The purpose of this research is to explore and understand conservatism and its impact on the family business external growth capacity at organizational level. Using a theoretical analysis approach and an exploratory study, this study analyzed three axes related to conservatism. Family values and entrepreneurial values were found to play the greatest role in constructing the conservative posture of the family; furthermore, the study sophisticatedly described the dimensions of conservatism that impact both positively and negatively the perceiving of family firm's growth capacity. This study answers the question regarding the relationship between conservatism and family business. Further studies are needed to establish causal relationships and develop ways of measure, which will be used to quantify the impact of conservatism on external growth variables.

Keywords: conservatism, family business, external growth, culture, values.

GJMBR-A Classification: JEL Code: M19



Strictly as per the compliance and regulations of:



The Impact of Conservatism on Family Firms External Growth Capacity: An Exploratory Study

L'impact Du Conservatisme Sur La Capacité De Croissance Externe Des Entreprises Familiales: Une Étude Exploratoire

Hamza Nidaazzi ^α & Hind Hourmat Allah ^ο

Abstract- The purpose of this research is to explore and understand conservatism and its impact on the family business external growth capacity at organizational level. Using a theoretical analysis approach and an exploratory study, this study analyzed three axes related to conservatism. Family values and entrepreneurial values were found to play the greatest role in constructing the conservative posture of the family; furthermore, the study sophisticatedly described the dimensions of conservatism that impact both positively and negatively the perceiving of family firm's growth capacity. This study answers the question regarding the relationship between conservatism and family business. Further studies are needed to establish causal relationships and develop ways of measure, which will be used to quantify the impact of conservatism on external growth variables.

Keywords: conservatism, family business, external growth, culture, values.

Résumé- Le but de cette recherche est d'explorer et de comprendre le conservatisme et son impact sur la capacité de croissance de l'entreprise familiale au niveau organisationnel. À l'aide d'une approche d'analyse théorique et d'une étude exploratoire, cette étude a analysé trois axes liés au conservatisme. On a constaté que les valeurs familiales et les valeurs entrepreneuriales jouent le plus grand rôle dans la construction de la posture conservatrice de la famille ; en outre, l'étude a décrit de façon sophistiquée les dimensions du conservatisme qui ont un impact à la fois positif et négatif sur la perception de la capacité de croissance de l'entreprise familiale. Cette étude répond à la question de la relation entre le conservatisme et l'entreprise familiale. D'autres études sont nécessaires pour établir des relations de cause à effet et mettre au point des méthodes de mesure qui serviront à quantifier l'impact du conservatisme sur les variables de croissance.

Mots-clés: conservatisme, entreprise familiale, croissance externe, culture, valeurs.

1. INTRODUCTION

Il est commun aujourd'hui de dire que les entreprises familiales sont objets des décisions de leurs antennes de gouvernance, la nature de la prise de décision et la structure de propriété sont autant de facteurs organisationnels et sociologiques qui arbitrent et acheminent les taux de croissance, d'efficacité et d'efficience. Leur croissance est conditionnée par la

dimension humaine qui régit leur mode de fonctionnement et guide leur développement. La croissance est importante pour les entreprises familiales pour différentes raisons. Premièrement, différentes enquêtes ont mis en évidence un lien entre la croissance et la pérennité de l'entreprise (Von Krogh et Cusumano, 2001). De même, la croissance permet aux générations de rejoindre l'entreprise familiale (Kellermanns et al., 2008).

Les recherches portant sur l'idiosyncrasie des entreprises familiales mettent souvent (implicitement) en relief le paradigme conservateur de la famille. Cette idéologie façonne tout comportement organisationnel et processus de prise de décision en l'ordonnant vers l'attachement au passé, conservation du traditionnel, recherche de sécurité, conformisme et familialisme. Au Maroc comme ailleurs, le conservatisme s'avère une variable cruciale permettant d'appréhender ces comportements de résistance et trouve son origine dans les spécificités de chaque famille propriétaire de l'entreprise familiale.

Que la question du conservatisme présente un arsenal théorique évidemment bien plus étendu que les notions que nous avons jugé utile de vous présenter. Personne ne doit donc s'attendre à un exposé systématique des arcanes psychologiques et des débats entre les pensées politiques auxquelles cette difficulté donne habituellement lieu. Qu'il s'agit d'une réflexion de fond sur la question du conservatisme, et non de recettes toutes faites dont on pourrait attendre une action salvatrice providentielle ! Certaines recherches ont cette prétention, nous n'avons pas l'intention de les paraphraser.

L'objectif de ce papier est de mettre l'accent sur la place du conservatisme dans le processus de prise de décision dans l'entreprise familiale à un niveau individuel et organisationnel et de comprendre son impact sur sa capacité de croissance externe. Pour ce faire, nous nous sommes efforcés, tout au long de ce papier, de mettre en concert un design de recherché basé sur toute une logique d'analyse théorique et une démarche empirique. La première est basée sur une clarification de nos 3 concepts fondamentaux et d'une réflexion configurationnelle pour tracer les lignes d'enquête guidant ce complexe théorique. La

Author α ο: Department of Family Business and Organizations Strategies (GREFSO), Cadi Ayyad University.
e-mails: nidazi.hamza@gmail.com, hindhourmatallah@gmail.com

deuxième, quant à elle, se fonde sur une méthodologie qualitative à visée exploratoire.

II. CADRE CONCEPTUEL: ENTREPRISE FAMILIALE, CONSERVATISME ET CROISSANCE EXTERNE

a) L'entreprise familiale

Bien que l'entreprise familiale a joué le rôle le plus important dans l'histoire et l'évolution du capitalisme (Hirigoyen, 2011) et qu'elle soit la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde (Gersick et al., 1997); l'on est loin d'avoir une perspicacité (Chua et al., 1999) et d'établir un consensus (Allouche et Amann, 2000; Poulain-Rehm, 2006).

Plusieurs propositions de définitions ont été formulées, la plupart des définitions intègrent au moins l'un des deux critères suivants: la propriété et le contrôle (Villalonga et Amit, 2004). Nous n'avons pas l'intention de paraphraser l'ensemble des propositions théoriques relatives à la définition de l'entreprise familiale. Nous nous intéressons plutôt aux spécificités et aux caractéristiques de l'attitude familiale. Nous retiendrons donc la définition relative au contexte marocain, et qui inclue les dimensions suivantes: le contrôle (majoritaire ou intégral) du capital par la famille, la participation active de la famille dans l'équipe dirigeante et le lien étroit existant entre la famille et l'entreprise (Bentabaa, 2014).

Il faut prendre en considération que la famille est un système qui fonctionne sur un mode affectif et émotionnel (Goetschin, 1987) et qui transmet des valeurs et des mœurs telles que la procréation, de sécurité, la tradition, la loyauté et d'autres notions; aux membres de la famille de génération en génération. Cette approche stipule que l'entreprise familiale doit satisfaire un besoin social et émotionnel d'appartenance et d'*affectio*¹ (Kepner, 1983) de façon à fournir un sens identitaire.

Les firmes familiales sont connues par une prise de décision solaire même si ce trait est essentiel généralement à la première génération (Dyer, 1988). Le dirigeant met le processus de prise de décision au centre de façon habituelle, ce qui se résulte par deux effets, d'une part, la structure organisationnelle de nature centralisée implique une prise de décision plus rapide et flexible et d'autre part, la gestion autocratique du dirigeant se traduit par une décision à effet personnel basé sur ses convictions individuelles et intuitives. D'ailleurs, le style de management des dirigeants de l'entreprise familiale traditionnelle se fonde sur le paternalisme et la vision stratégique, quant à elle,

s'enracine souvent dans l'histoire familiale à travers l'intériorisation d'une posture conservatrice marquée principalement par les valeurs de la famille (Pinçon et Pinçon-Charlot, 1999).

b) Conservatisme familial

Il est fréquemment soutenu que le conservatisme représente des contradictions conceptuelles quant à sa signification (Müller, 2006). Ceci dit, des chercheurs ont tenté de trouver une définition sinon consolider les définitions existantes afin de mieux cerner cette composante. Cela s'explique dans une pluralité des critères proposés dans la littérature en sciences politiques, en sociologie et en gestion.

Dans la littérature qui porte sur les spécificités culturelles, le conservatisme est un construit culturel ayant trait au regard que porte la société sur l'individu comme une entité autonome ou bien comme incorporée dans un groupe social (conservatisme contre individualisme). Un tel construit serait omniprésent dans les entreprises familiales qui valorisent des valeurs² de convenance et d'harmonie sociale (Johnson et Lenartowicz, 1998). L'accent est mis sur l'entretien du *statu quo* et aussi des rapports harmonieux non seulement au sein des relations dans le groupe, mais aussi au sein de l'entreprise.

De son côté, Cazabat (2014) considère le conservatisme comme une représentation sociale qui explique un comportement managérial prudent (conservatisme contre progressisme). En effet, une représentation sociale est un processus mental qui est aux confins du *protosoi*, de la mémoire, de l'émotion et de la sensation provoquées par l'environnement ou un événement. De ce fait, le conservatisme est communiqué à travers une attitude prudente liée à une fonction ou une situation précise.

Pour Neilson (1958), le conservatisme est une attitude de résistance aux changements et de préservation de ce qui est déjà établi (conservatisme contre changement). De sa part, Timur (1988) a défini le conservatisme comme une mémoire émotionnelle attachée aux choix du passé, à l'ordre et aux pratiques traditionnelles (conservatisme contre modernisme).

Enfin, Dearden, Ickes et Samuelson (1990) évoquent deux critères de définitions du conservatisme : le conservatisme *ex post*, qui consiste à une prudence élevée quant aux choix privilégiés et effectués par un groupe, et de conservatisme *ex ante* consistant en une aversion à tester de nouvelles idées (conservatisme contre rationalisme).

c) Croissance externe

La croissance externe renvoie, par opposition à croissance interne, à un mode de croissance

¹ Tirée de l'expression latine « *affectio societatis* » qui signifie l'attachement personnel à la société.

² Des valeurs telles que l'ordre social, la tradition, la modération, la réciprocité de faveurs et la sécurité.

impliquant des transferts d'actifs en provenance d'autres entreprises ou des opérations financiers aboutissant à des résultats comparables (Pérez, 1973). Elle s'apparente généralement aux fusions, absorptions, cessions partielles. La littérature socio-économique et de gestion propose diverses définitions, toutefois, dans le cadre de la recherche, les définitions changent selon le contenu, les objectifs et le degré de précision du chercheur.

Du maquis des propositions théoriques, la définition que nous retiendrons, étant la plus considérée dans la littérature, est celle de Paturel (1973): « *une stratégie de croissance par acquisitions d'actifs ou prises de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés et, donc, déjà en fonctionnement, et obligatoirement d'occasion* ». L'auteur explique l'importance de la position du chercheur vis-à-vis l'étude de la croissance externe et note que le chercheur doit s'intéresser à toutes les prises de contrôle réalisées par OPA, tantôt, il doit de focaliser sur la croissance externe visible par l'observateur extérieur.

De sa part, Storey (1994) propose trois groupes pour catégoriser les déterminants de la croissance externe: l'entrepreneur, l'individu, la stratégie. Gilbert et al. (2006) évoquent une catégorisation basée sur les caractéristiques de l'entrepreneur, des ressources, de la localisation géographique, de la stratégie, du contexte industriel, des structures et des systèmes organisationnels. Quant à Janssen (2011), il recense quatre composantes: le dirigeant, la stratégie, l'entreprise et l'environnement. Pour Coad (2009), il propose: l'âge de l'entreprise, l'innovation, la performance financière, la productivité, les facteurs industriels, les facteurs macroéconomiques. De son côté, Delmar (1997) évoque quatre pôles: la stratégie, l'entrepreneur, l'entreprise et le réseau. Enfin, Tarillon (2014) considère une tripartition des facteurs de la croissance externe liés à l'environnement, à l'entreprise et au dirigeant.

III. CADRE THÉORIQUE: CONSTRUCTION DES LIGNES D'ENQUÊTE

L'approche configurationnelle considère qu'une capacité de croissance externe élevée dépend de la capacité de l'entreprise à aligner certains attributs de l'entreprise avec certaines caractéristiques de l'environnement (Ketchen et al., 1993; Miller, 1983; Short, Payne et Ketchen, 2008). De ce point de vue, la croissance de l'entreprise familiale dépend de sa capacité d'adaptation à son environnement, de l'engagement de la famille dans la stratégie et de la structure de l'entreprise (Zajac et al., 2000). Suivant une approche configurationnelle, les propositions présentées dans les travaux actuels tentent d'élargir notre connaissance de la relation entre le conservatisme

et la croissance externe. Plus spécifiquement, notre enquête présente trois spécificités. La première se réfère à la culture familiale, étant le concept multidimensionnel le plus dominant dans l'environnement de l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2011).

La seconde spécificité fait référence au processus de l'instigation à la croissance externe et plus précisément à l'intention de croissance du dirigeant (Ajzen, 1988). Bien que le concept ait été largement utilisé, il existe certains points sur lesquels aucun accord n'a été trouvé. Ce manque de consensus est particulièrement important en ce qui concerne les dimensions intégrantes.

La troisième spécificité présentée est la combinaison simultanée de différentes variables du conservatisme qui influencent, par interaction, la relation entre l'engagement de la famille et la croissance externe. Dans notre cas, la relation propose quatre dimensions du conservatisme: la procrastination, l'anomie, la conservation et la vision partagée.

a) La culture familiale

La littérature sur les particularités culturelles et idéologiques des entreprises familiales met souvent l'accent sur l'importance de la culture familiale, elle représente l'ensemble des structures sociales et des comportements collectifs et idéologie caractérisant une famille (normes, valeurs, etc.). Elle renvoie souvent à un paradigme familial basé sur les croyances, les valeurs et la vision de la famille quant à l'environnement. Dans les entreprises conservatrices, un tel paradigme se manifeste par une résistance à toute information non conforme aux convictions centrales de la famille ce qui, conséquemment, n'entraîne qu'une faible ouverture aux stratégies de développement (Davis, 1983). Pour appréhender ce comportement, il est important de considérer l'importance des performances antérieures dans la construction de cette culture dans le contexte familial.

Les chercheurs en sociologie évoquent souvent un processus d'imprégnation qui se produit pendant les premières étapes de création d'une entreprise familiale. Dans ce cadre, Kelly et Amburgey (1991) expliquent que les membres de l'entreprise créent et apprennent diverses routines menant à la performance de l'entreprise, avec le temps, ces routines deviennent des habitudes qui à leur tour se transforment en traditions contribuant à la conservation des conditions initiales de réussite de l'entreprise, et qui seront transmises aux générations qui suivent.

Une autre explication s'est manifestée quand les chercheurs ont observé que le succès de l'entreprise implique des forces organisationnelles et personnelles, par la suite, cela crée une forme de culture de conservation et une certaine forme d'arrogance face à la concurrence et à l'environnement (Ranft et O'Neill,

2001). De sa part, Ward (1987) souligne que les visions personnelles qui ont démontré leur efficacité constituent un frein aux dirigeants qui pourraient, en revanche, devenir inflexibles et immobiles en favorisant des comportements et des stratégies issues des succès passés et en esquivant chaque décision qui peut menacer leurs réputation, image de la famille et sécurité économique. Ceci nous amène à la proposition fondamentale à traiter par cette ligne d'enquête:

P1: La posture conservatrice de la famille impacte négativement la culture de l'entreprise.

b) Le processus d'instigation à la croissance externe

Les chercheurs ont mis au cœur la notion d'intention dans les études comportementales (ou par les faits), car l'intention d'exécuter ou non un comportement qui détermine immédiatement l'action. Dans ce sens, l'hypothèse principale de l'approche comportementale s'articule comme suite: les individus se comportent traditionnellement de façon ordonnée et sensée; l'être humain prend en compte les informations disponibles et considère de façon implicite ou explicite les implications de ses actions (Ajzen, 1988: 117). D'ailleurs, les premiers écrits dans ce sens étaient élaborés dans le cadre de la théorie de l'action raisonnée, et qui propose deux déterminants qui façonnent l'intention, le premier est de caractère personnel (l'attitude envers le comportement) et l'autre représente l'influence sociale (la norme sociale). Pour certaines intentions, l'attitude est plus déterminante que la norme sociale tandis que pour d'autres, l'inverse se produit.

En raison d'incomplétude du modèle, la théorie des comportements planifiés a émergé par la suite en intégrant « *le contrôle comportemental perçu* » comme troisième déterminant à l'intention et en considérant non seulement des construits directs (l'attitude, la norme sociale et le contrôle comportemental), mais encore, des construits indirects telles que les croyances et les représentations. Le développement de cette théorie a montré que ces croyances, elles-mêmes, dépendent d'un ensemble de facteurs antécédents situés en amont tels que la personnalité, les émotions, les valeurs, l'attitude, la culture familiale, l'âge et la connaissance.

De leur part, Carr et Sequeira (2007) démontrent les effets directs et indirects de l'exposition antérieure aux business familiales sur l'intention de croissance. Krueger (1993), quant à lui ajoute et met en évidence le fait que des expositions antérieures perçues négativement par des individus et par la famille, peuvent les détourner de la croissance et donc, vraisemblablement, de la croissance de l'entreprise familiale. Ainsi, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude des comportements entrepreneuriaux et stratégiques, et ont montré la primauté de l'environnement socioculturel, du réseau, du contexte familial et des traits de personnalité dans l'explication

des décisions organisationnelles. (Bowen et Hisrich, 1986; Hisrich et O'Kinneide, 1986; Aldrich et al, 1987; Filion, 1991; Saglio, 1991 ; Casson, 1991). Pour Ranft et O'Neill (2001), le fondateur de l'entreprise familiale tend à s'identifier avec sa propre façon de voir l'organisation³ et tente de maintenir une adéquation entre l'organisation et son identité personnelle. Cette vision est inévitablement subjective et biaisée, et peut être une manifestation d'un comportement narcissique. Par conséquent, cette vision fait que l'implication et l'engagement personnels deviennent des freins à l'ouverture et à la recherche de la croissance externe, à savoir que plus son âge croît plus le dirigeant à tendance de devenir conservateur et averse au risque.

Dans une optique de l'initiative entrepreneuriale, le fondateur risque d'atteindre un état de « *stagnation* » qui se manifeste par une situation de conservation, d'immobilisme et de passivité. Ce dernier s'implique moins dans l'entreprise au profit d'autres activités, il n'est plus agressif ni proactif de façon intentionnelle (Jenster et Malone, 1991). Ranft et O'Neill (2001) de leur part ont observé que les fondateurs ayant réussi le développement de leurs entreprises familiales voient leurs responsabilités managériales freiner leurs intentions de développement *ipso facto* quand l'entreprise s'ouvre à un nombre plus élevé de propriétaires. Les besoins de management dans l'entreprise consomment davantage le temps, l'énergie et l'attention du fondateur, et qui va consacrer par la suite moins de temps aux activités créatrices de valeur. Ici, le dirigeant a toutes chances de ne pas vouloir promouvoir de nouvelles stratégies, ce qui peut rendre l'entreprise inapte à la croissance externe. Au terme de l'analyse, cette ligne d'enquête nous amène à la proposition suivante:

P2: Le conservatisme familial configure l'intention de croissance externe du dirigeant.

c) Le processus de réalisation de la croissance externe

Quand les cycles de vie des systèmes de la famille et de l'entreprise n'évoluent pas de la même vitesse, les risques de crise deviennent importants (Moloktos, 1991), cela est dû à leur interdépendance, ainsi qu'à la transition et le changement qui représentent des questions à gérer par la famille et l'entreprise. En effet, la transition va généralement en parallèle avec la résistance de la famille à changer et à accepter l'évolution nécessaire de l'entreprise. En nous référant aux travaux réalisés par Pesqueux (2009) et Schwartz (1994), quatre dimensions représentent cette résistance dans les entreprises familiales conservatrices:

³ Dans ce cas, l'organisation est un prolongement de sa propre identité.

la procrastination (1), l'anomie (2), la conservation (3) et la vision partagée (4).

- 1) La procrastination est un concept ancien et connu, mais il est difficile de trouver un consensus de la définition du concept dans la littérature, un grand nombre de chercheurs proposent des définitions temporelles, moralisantes, irrationnelles et émotionnelles, mais elles restent subjectives. Milgram (1991: 124) propose une définition multidimensionnelle qui tente de réunir toutes ces orientations du construit: « la procrastination est une succession inefficace de démarrages et d'arrêts, conduisant à une performance inférieure à l'objectif initial, concernant des tâches vues comme importantes, et se traduisant par un malaise plus ou moins grave ». Cependant, nous avons jugé utile de privilégier des définitions en rapport avec la construite « intention » puisque nous traiterons l'intention de croissance. À ce propos, Lay (1995) avance que la procrastination est le report à plus tard d'une action nécessaire à la réalisation d'une intention, ce report implique un allongement des séquences temporelles entre les intentions et les comportements correspondants. Pour Ferrari (1993), la procrastination est la tendance chronique à reporter ou retarder le début ou l'achèvement d'une activité projeté.
- 2) L'anomie est un concept apparu au 16^e siècle, mais sa consécration est due à Émile Durkheim en 1893, qui a fait un usage systématique du terme dans sa thèse de doctorat, « De la division du travail sociale », et dans son livre « Le Suicide ». Une fois réintroduit par Durkheim, le terme a été universellement accepté et devenu un concept important de ce qu'on appelle, sans doute improprement, la théorie sociologique. Des chapitres ont été réservés à l'anomie dans les grands ouvrages théoriques, notamment de Merton, Parsons, Thomas et Znaniecki. De sa part Durkheim (1893) décrit la position des individus et leur posture lorsque les règles sociales qui guident leurs conduites et leurs aspirations s'affaiblissent ou lorsqu'elles sont influencées par des changements sociaux, elles doivent être remplacées par d'autres règles, par ricochet, se traduit en sentiment de démoralisation conduisant à la résistance au changement. Cela explique l'indolence et la lenteur des adaptations des entreprises familiales conservatrices à ouverture sur nouvelles voies de développement.
- 3) La définition de la conservation est généralement liée à la résistance au changement, nous parlons ici d'un changement émergé du terrain et non résultat de décisions managériales. Cette résistance est le résultat des coûts émotionnels. Historiquement, les émotions ont été identifiées comme des forces

insurmontables influençant tout comportement humain. L'individu est doté d'une « mémoire émotionnelle » d'origine corporelle. C'est dans ce sens que les dirigeants, dans leur processus de prise de décision, choisissent de préserver les valeurs sacrées et intangibles de façon à reproduire la performance ultérieure. Ils favorisent donc la conservation au détriment de la modernisation, ce qui peut limiter la réalisation de la croissance externe de.

- 4) Selon Schwartz (1994), cette dimension s'identifie en profondeur par trois facettes qui caractérisent le conservatisme dans son volet collectif. Premièrement, l'harmonie sociale qui représente une valorisation de l'intérêt général du groupe au détriment de l'intérêt individuel, même si les choix et les décisions collectives contrarient celles des individus. Ensuite, la sécurité, le conformisme et la tradition qui impliquent une posture autocratique et paternaliste, et qui ont pour finalités l'unicité et la survie du groupe. En évitant les querelles familiales, suivant les coutumes et croyances religieuses et respectant les normes du groupe (Chui et coll. 2002). Finalement, la préservation de l'image au sein de l'organisation qui explique le comportement conservateur qui a pour but la préservation de l'image publique de la famille.

D'autre part, Mustakallio et Autio (2002) présentent dans leurs recherches d'autres facteurs qui influent la réalisation de la stratégie dans l'entreprise familiale. D'abord, ils ont remarqué que les processus de prise de décision stratégique et opérationnelle sont souvent liés, cela est à cause du fait que la famille propriétaire nomme à la fois un ou plusieurs membres dirigeants s'occupant des questions opérationnelles. La prise de décision opérationnelle a une influence sur les processus stratégiques qui s'expliquent par le fait que ces processus ne sont pas explicites entraînant le dépassement de l'initiative de réalisation (Mustakallio et Autio, 2002). Cette dernière ligne d'enquête nous amène à la proposition suivante:

P3: Les variables « procrastination, anomie, conservation » impactent négativement la réalisation de la croissance externe.

IV. MÉTHODOLOGIE

La finalité de cette section est de présenter la méthode de recherche appliquée pour notre étude du terrain ainsi que l'outil utilisé pour la collecte des données. Le choix de la recherche qualitative ne s'est pas fait au hasard, le type de recherche dépend effectivement de la question de recherche ainsi que des objectifs que nous estimons atteindre.

En raison de faiblesse des travaux portant sur la notion du conservatisme, ainsi que le concept est fortement corrélé à d'autres aspects tels que le

changement et les comportements individuels et organisationnels, de plus, il s'avère difficile de l'isoler et donc d'adopter une posture positiviste, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative du fait que notre projet vise à explorer ce domaine, et donc à appréhender les dimensions familiales que les membres de la famille partagent dans une organisation. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, notre recherche repose sur une approche qualitative à visée exploratoire, en adoptant une méthode de cas unique, éventuellement par l'administration des guides d'entretiens semi-directifs auprès des membres de famille actifs dans la gestion dans le groupe familiale ARAO.

a) Contexte et histoire du groupe familiale ARAO⁴

Fortement attaché à ses origines Marrakchi, le fondateur du groupe⁵ aimait conserver les valeurs familiales, sociales et entrepreneuriales, et avait réussi à les transmettre en éduquant ces 5 fils. Après son décès en 1999 et la transmission réussie à la deuxième génération, M. Elhaj, qui est le fils aîné de la famille, a pu développer les affaires de la famille et réaliser une forte croissance malgré la posture conservatrice de la famille. Le groupe familial regroupe 5 entreprises et en phase de réalisation d'une deuxième entreprise dans le secteur hôtelier.

Les valeurs familiales au sein du groupe sont perçues d'une manière positive par l'ensemble des

membres de la famille, notamment en ce qui concerne la culture et le partage d'une vision collective, qui sont généralement penchées vers la vision du Président (M. Elhaj). Ainsi, la préparation, la formation et l'intégration des membres dans les affaires familiales étaient également l'idée du président. La prise de décision, quant à elle, est basée sur l'intention du Président et discutée explicitement dans les réunions familiales. « *Je fais partie de la vieille école, j'aime lorsqu'il y a changement, qu'il soit discuté (...) C'est une culture que moi j'ai apportée et adoptée dans le directoire, je ne prendrais jamais une décision sans impliquer tout le monde surtout de décisions de réorganisation et décisions stratégiques* » (PDG).

Au niveau de la structure, il était difficile de voir clair le groupe ARAO dans un organigramme. Nous avons ressenti un malaise lorsqu'on demande une présentation de l'organigramme. Les membres du directoire parlent du groupe comme un tout, mais à côté, ils précisent que ce sont deux entités distinctes: une entité hôtelière et une entité commerciale. Cette ambiguïté crée normalement une confusion dans les rôles et les responsabilités, pourtant cette dernière n'a pas l'air d'affecter le fonctionnement au quotidien. En recueillant les propos des uns et des autres, nous avons tenté de reconstituer l'organigramme⁶ et nous avons abouti à la représentation suivante:

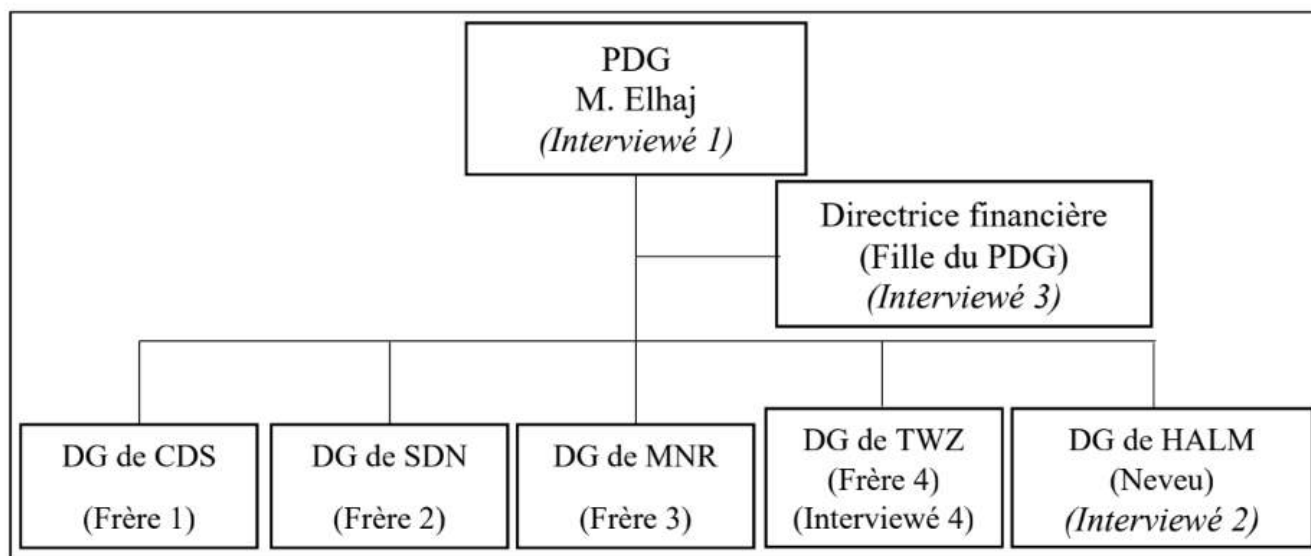


Figure 1: Organigramme de l'entreprise selon le croisement de toutes les données

⁴ Pour respecter le principe de confidentialité, nous avons attribué des noms fictifs au groupe, aux entreprises, leurs locations géographiques et aux personnes interviewées du directoire.

⁵ La première entreprise du groupe a été créée en 1953 par le père du PDG actuel.

⁶ C'est la configuration la plus proche de la réalité. Cette tentative est basée sur une triangulation des données (entretiens avec les membres de la famille et observation non participante) que nous avons pu collecter, et non de documents officiels.

b) Collecte et traitement des données

Pour notre plan méthodologique, nous avons décidé, comme mentionnés avant, d'administrer notre guide d'entretien auprès du dirigeant et des membres de la famille actifs dans la gestion des entreprises du groupe. Le choix de notre population cible ne s'est pas fait aléatoirement, nous avons essayé de respecter les principes du choix de la population cible relatif à la méthode qualitative, notamment le principe d'équilibre, d'homogénéité et de la diversité.

Concernant l'homogénéité, il est important que notre population le soit pour que nos résultats soient représentatifs. En effet, déterminer s'il existe un impact du conservatisme sur les décisions dans l'entreprise familiale nécessiterait que la population cible soit active et consciente des interactions entre elle, et donc qui soient dans la même entreprise. Le principe de diversité, quant à lui, fait partie intégrante du processus de la saturation empirique (A. Pires, 1997), et est nécessaire pour tirer un maximum d'informations et pour éviter la redondance des réponses et éviter de biaiser les résultats. Nous concernant, puisque nous avons opté pour l'étude de cas unique, nous avons ciblé des membres de la famille qui occupent de différents départements, afin notamment d'avoir une vue globale sur le sujet au sein des entreprises du groupe. Finalement, le principe d'équilibre sera également respecté puisque notre étude consiste à déterminer les perceptions et points de vue des deux types de dirigeants, le PDG du groupe et les DG des entreprises construisant le groupe.

Après avoir administré les guides d'entretiens, nous avons procédé à leur retranscription, mot à mot en environ 60 pages (Police Times New Roman Normal, taille 12, interlignes 1,5), chaque entretien a duré moyennement entre 30-45min, par la suite, nous avons effectué une analyse thématique après avoir extrait les principaux traits des réponses des interviewés que nous avons essayé de synthétiser dans une grille d'analyse.

En effet, notre analyse de contenu consiste à synthétiser et à analyser les entretiens effectués, de façon à pouvoir élaborer une synthèse concernant chaque thème élaboré, notamment par l'analyse horizontale, et de proposer des profils en analysant les réponses de chaque interviewé, ce qui se fera par l'analyse verticale. Par la suite, nous avons procédé au croisement des profils avec les synthèses des thèmes, afin de pouvoir répondre à nos objectifs de recherche et aboutir à des résultats satisfaisants.

V. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

a) Résultats de l'analyse par thèmes

Les résultats ont relevé que les valeurs familiales et entrepreneuriales au sein de l'entreprise sont perçues d'une manière générale par l'ensemble des interviewés de la même façon; « *Oui, nos valeurs*

sont très importantes et font partie de notre fierté soit le niveau professionnel soit familiale, je parle des valeurs que peuvent influencer le business, je parle de l'éthique, du sens de l'effort et du respect des autres... » (Interviewé 3); notamment en ce qui concerne la culture et le partage d'une vision collective; « *Oui, la famille est soudée et porte de bonnes valeurs, ça peut affecter à l'image de la famille et son business* » (Interviewé 1); « *Oui, les valeurs que nous avons héritées jouent un grand rôle et ça se reflète dans le business ... c'est des valeurs de l'engagement, de loyauté et de solidarité familiale* » (Interviewé 4); qui est généralement penchée vers la vision du Président; « *... tout le monde dit, quand on est avec M. Elhaj on est piqués par la pique du travail bien fait* » (Interviewé 2); ainsi que leur impact sur l'engagement et la réalisation de la croissance externe, la relation est donc positive. Cependant, la pérennité est remise en cause chaque fois qu'une opération de croissance se présente. « *Il y avait des opportunités de développement qui auraient pu nous faire accélérer de manière exponentielle, mais ce qu'on cherche à préserver d'abord, c'est la pérennité* » (Interviewé 1).

Par ailleurs, la posture conservatrice de la famille semble se répercuter essentiellement sur la dimension de la culture de l'organisation, grâce au poids non négligeable de l'ancienne génération (2e G.); « *Nous avons hérité pas mal de croyances et principes et c'est vital pour nous* » (Interviewé 4), la famille a une culture qui penche vers la croissance avec une vitesse d'adaptation collective moyennement rapide; « *Je suis consciente que je prends plus de temps que les autres pour analyser et digérer les changements, mais c'est ce qui fait ma nature* » (Interviewé 3).

En ce qui concerne les sources du conservatisme, la totalité des réponses obtenues converge vers le fait que la performance antérieure et la famille constituent des sources qui alimentent leur posture conservatrice; « *La famille et il y a aussi la stratégie, pour l'instant ça nous réussit et en général, la règle dit: on ne change pas une équipe qui gagne, on ne change pas des idées qui gagnent, on ne change pas une vision qui gagne* » (Interviewé 1), et que ces sources ont un impact négatif dans la mesure où les dirigeants sont résistants quand il faut considérer une nouvelle de développement; « *Oui, quand quelqu'un de son point de vue, trouve qu'on est en train de prendre un chemin, que pour lui est inadmissible, il fait les mains et les pieds pour que ça n'aboutisse pas* » (Interviewé 4). En d'autres termes, un niveau élevé de conservatisme stratégique se manifeste dans l'entreprise familiale quand la stratégie adoptée jusque-là a prouvé son efficacité.

Les dimensions du conservatisme (Procrastination; anomie; conservation), quant à eux, existent et semblent avoir un impact négatif sur le processus de croissance externe en grillant des étapes; « *Oui, parfois c'est pire, on grille des étapes qu'il fallait discuter* » (Interviewé 4), en ajournant des décisions

importantes de manière intentionnelle; « *je pense que tout un chacun a une chose qu'il devrait mettre en place, nous on ne l'a pas encore discuté, on n'a pas encore eu le temps de développer* » (Interviewé 1), en remettant en question toujours la gestion et en conservant les mêmes façons de faire; « *Je suis très prudent, parfois trop prudent ... lorsque je vois que ça fonctionne, je préfère garder la situation actuelle* » (Interviewé 2). Cependant, la dimension « vision partagée » semble exercer un effet positif dans l'unicité des visions dans le groupe; « *Oui, on l'y croit, on croit qu'une vision partagée est essentielle* » (Interviewé 1).

La majorité de nos interviewés ont une intention de croissance poussée par des motivations financières et non financières; « *En plus des motivations financières, je citerai le plaisir d'entendre ou de voir que toute la famille est satisfaite de son investissement, quand j'arrive et j'entends, tu as bien fait l'hôtel ça me rend heureux* » (Interviewé 2), sauf le 3e interviewé qui n'a pas l'intention de croissance à court terme et préfère préserver la situation actuelle; « *J'admire notre croissance et la vision de mon père ... mais je pense qu'il faut prendre plus de temps pour étudier notre situation* » (Interviewé 3). Concernant les caractéristiques de la croissance externe, le groupe a réalisé que des acquisitions d'actifs; « *On a fait des acquisitions ... enfaite, on est d'une discrétion exemplaire face à l'environnement et on ne cherche pas à faire d'autres formes de croissance externe* » (Interviewé 3), cependant cela peut signifier que les dirigeants ont aversion à tester d'autres formes de croissance externe.

b) Résultats de l'analyse par interviewé

Après avoir procédé à une analyse faite par thèmes constituant notre guide d'entretien, nous avons procédé à une analyse par chaque personne interviewée. Nous avons ainsi pu relever une typologie⁷ des interviewés de chaque dirigeant faite comme suit:

Logique de compétition (Proactivité): Dans un environnement fortement concurrentiel, les dirigeants de la logique de compétition ne conçoivent pas de limites à leur croissance, ni en termes d'espace ni en termes de

temps. C'est une logique de croissance à long terme, la pérennité du groupe est l'objectif principal, la finalité et le moyen pour atteindre la croissance. Ainsi, la création d'un climat de confiance et de bienveillance est place au coeur de leurs préoccupations pour parvenir à faire croître et à pérenniser leur entreprise. En effet, il leur faut atteindre la taille suffisante qui leur permet de maintenir ou de parvenir à une position de leader sur leurs marchés respectifs. Enfin, c'est une logique économique basée sur la taille pour dominer le marché.

Logique de modération (entre proactivité et réactivité): C'est une logique intermédiaire, c'est-à-dire une logique au sein de laquelle la croissance est perçue positivement, mais seulement jusqu'à un certain stade. Très proche de la logique de compétition en termes de finalités, l'objectif poursuivi est la pérennité. La différence c'est que pour les dirigeants de la logique de compétition, la pérennité ne peut être obtenue qu'à travers une croissance sans limites, alors que pour les dirigeants de la logique de modération, le rapport entretenu à la croissance est plus nuancé, la croissance est donc un besoin hédoniste modéré par la volonté de préserver la nature de l'entreprise. En effet, ils évoquent leurs traits de personnalité qui les poussent à la croissance. Les limites du marché et des ressources de l'entreprise sont considérées comme des barrières capacitaires clairement identifiées. En fin, les dirigeants veillent à ce que ces pratiques ne soient pas en rupture avec la culture familiale de l'entreprise.

Logique de réduction au caractère penché vers la modération (Réactivité): Ce sont des dirigeants qui appréhendent la croissance du point de vue financier et non dans la perspective d'un développement des effectifs de l'entreprise. L'incertitude économique et l'incapacité à percevoir l'avenir leur mènent à privilégier parfois uniquement le maintien de l'activité. Une logique intrinsèquement liée au développement financier de l'activité, il s'agit de générer plus de résultats et de marges à travers les décisions prises. Nous pouvons donc classer ces individus selon leur typologie dans le tableau suivant:

Tableau 1: Typologie des dirigeants

Types	Logique de compétition (Proactivité)	Logique de modération (entre proactivité et réactivité)	Logique de réduction au caractère penché vers la modération (Réactivité)
Profils	Profil 1 (2 ^e G.) Profil 4 (2 ^e G.)	Profil 2 (3 ^e G.)	Profil 3 (3 ^e G.)

⁷ Cette typologie ne signifie pas que les logiques d'action sont parfaitement hétérogènes entre elles.

VI. DISCUSSION DES RÉSULTATS

En nous référant à notre revue de littérature, nous avons conclu que les moeurs et les valeurs sont omniprésentes dans l'entreprise familiale. En effet, la prise de décision est fortement influencée par ces valeurs, mais théoriquement nous n'avons pas trouvé un lien entre les valeurs et l'engagement ou la réalisation d'une stratégie. Cependant, au niveau de nos résultats empiriques, nous avons conclu qu'effectivement, les valeurs familiales et entrepreneuriales affectent positivement l'engagement et la réalisation de la stratégie de croissance externe par la culture collective et le partage de vision, tout en remettant la pérennité en cause.

En effet, les valeurs qui ont été repérées par notre guide d'entretien se catégorisent en deux, des valeurs familiales et des valeurs entrepreneuriales inspirées de la coutume marocaine et de la religion islamique. En ce qui concerne la culture, nous avons pu relever dans notre revue de littérature que la famille évolue à travers les générations et les mutations culturelles, cette dernière est influencée par la posture conservatrice qui est une configuration culturelle héritée des anciennes générations. Les résultats obtenus nous ont ainsi confirmé l'existence de la posture conservatrice de la famille et son influence sur la dimension de la culture de l'organisation, grâce au poids non négligeable de l'ancienne génération. Cependant la stratégie est aussi influencée par cette posture et se traduit par une réorientation des représentations, des croyances et des attitudes des dirigeants envers une logique partagée.

Concernant le thème du conservatisme, nous avons pu relever de la revue de littérature plusieurs définitions et formes, nos résultats empiriques nous ont indiqué une pluralité de conceptions et perceptions vis-à-vis le conservatisme. Quant aux sources du conservatisme, nous en avons relevé, dans notre partie théorique, deux types, à savoir l'interaction famille/entreprise et la performance antérieure, et c'était confirmé également dans notre partie empirique par les membres de directoire familial.

Concernant les dimensions du conservatisme, notre cadre théorique nous a permis de conclure que les dimensions qui impactent négativement la croissance externe sont la procrastination, l'anomie et la conservation, essentiellement la variable conservation qui est la plus apparente, et qui constitue une limite à la réalisation de la stratégie. Par ailleurs, la vision partagée est une dimension caractérisée d'harmonie sociale et qui impacte positivement la capacité de croissance de l'entreprise familiale. Nous nous sommes également interrogés sur la réaction des membres de la famille, et nos résultats empiriques nous ont permis d'avancer qu'il y a effectivement une certaine solidarité qui exerce

un effet positif d'unifier les visions de tous les membres de la famille vers la croissance.

Comme nous l'avons indiqué dans la première partie, nous avons choisi de nous intéresser à la stratégie de croissance externe par acquisition ou prise de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés (Paturel, 1978), étant un concept peu défini, mais largement exprimé par le prisme de ses formes. Nous avons choisi donc un cas qui satisfait nos exigences, une grande entreprise ou un groupe d'entreprises qui a déjà fait une croissance externe par acquisition ou pris de contrôle et que ses directeurs font partie de la même famille. Dans notre partie théorique, nous avons conclu que le conservatisme familial semble exercer un effet négatif sur l'intention de croissance externe du dirigeant. Au niveau de nos réponses retenues, nous avons conclu que la majorité des interviewés ont confirmé qu'ils ont une intention de croissance contre un seul qui l'a infirmé, l'argumentation de ce dernier s'est basée essentiellement sur les inconvénients de la croissance comme étant un risqué pour la pérennité et qu'elle privilégie garder la situation actuelle.

VII. CONCLUSION

a) *Le conservatisme familial comme facteur jugulant la capacité de croissance externe*

La culture joue le rôle d'une glue organisationnel qui représente une richesse et une ressource stratégique pour les entreprises familiales. Nous avons pu relever tout au long du papier que la famille évolue à travers les générations et les mutations culturelles, cette dernière est influence par la posture conservatrice qui est une configuration culturelle héritée des anciennes générations. Il a été confirmé que le conservatisme familial se répercute essentiellement sur la culture familiale, grâce au poids non négligeable de l'ancienne génération, ainsi que sur la stratégie en réorientant les représentations, les croyances et les attitudes des dirigeants envers une logique de réduction. Cette dernière explique la reproduction des stratégies issues du passé.

Le système famille-entreprise et la performance antérieure mènent à une aversion à tester de nouvelles voies de développement, ces derniers sont les principales sources du conservatisme dans les entreprises familiales et peuvent affecter négativement l'adoption d'une stratégie de croissance externe. D'une part, le conservatisme familial impacte négativement l'intention de croissance externe du dirigeant, il en résulte une préservation de la situation actuelle (résistance au changement cognitif). D'autre part, la triade « procrastination, anomie et conservation » impacte négativement le processus de réalisation de la croissance externe (résistance au changement émergé du terrain).

b) *Le conservatisme familial comme facteur adjuvant la capacité de croissance externe*

La posture conservatrice est très présente dans l'entreprise familiale comme nous l'avons démontré au cours de l'analyse. Il ressort tant de notre revue de littérature que de notre étude empirique qu'il est essentiel de mettre l'accent sur les valeurs, de décoder la nature de la relation entre les membres de la famille et leurs implications, et d'identifier les spécificités culturelles de la famille qui font état de manœuvres stratégiques.

Les mœurs et les valeurs héritées sont omniprésentes dans l'entreprise familiale, ces derniers affectent la prise de décision, l'engagement des membres de la famille et la réalisation de la stratégie de croissance externe par la création d'une vision partagée qui peut impacter positivement les processus d'instigation et de réalisation de la croissance externe seulement si elle la logique de croissance est fortement enracinée. On parle dans ce cas d'un *familiness* où la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective, qui représente l'ensemble des valeurs et des normes de comportement portées par le groupe familial. Ce sont ces valeurs qui assurent la pérennité de l'entreprise familiale et expliquent ainsi leurs avantages concurrentiels imprégnés par des valeurs conservatrices acquises au sein des systèmes famille-entreprise.

Comme tout travail scientifique, notre apport présente certaines limites. La limite majeure de notre travail réside dans l'absence des travaux empiriques réalisés dans le contexte marocain et concernant le conservatisme pour pouvoir retenir les attributs les plus significatifs et adéquats à notre contexte, nous avons donc choisi de procéder à une exploration visant dans un premier temps à comprendre le conservatisme familial marocain ainsi que sa place dans le processus de prise de décision et son impact sur la croissance externe. Sur le plan méthodologique, nous avons dû nous limiter à un seul cas, et donc nous ne pouvons considérer les résultats obtenus comme étant représentatif sur le plan statistique, en revanche, ce que nous présentons dans ce papier est un résultat d'une phase préparatoire pour d'autres recherches. Ce panorama de réflexion dressé montre que de nombreuses questions restent à approfondir sur cette notion, notamment au niveau des croyances, des représentations et des facteurs qui construisent le conservatisme et son impact sur la posture stratégique au sein de l'entreprise familiale.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality, And Behavior*.
2. Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*-vol. 3, 33-79.
3. Basly, S. (2007). *Le conservatisme: une explication des choix financiers de la PME familiale*.
4. Bentebbaa, S. (2014). Les configurations de l'apprentissage organisationnel dans les moyennes entreprises familiales: Exploration de quatre cas en contexte marocain. *Thèse de doctorat*.
5. Cazabat. (2014). The internationalization of small businesses: a new representation, the facilitation of internationalization. *Thèse de doctorat*.
6. Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*.
7. Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*.
8. Gersick, K., Davis, J., McCollom, H., & Lansberg, S. (1997). Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business. *Harvard Business School Press*.
9. Hirigoyen, G. (2011). Comprendre le capitalisme familial. *Revue Economica, la revue sociale, économique et managériale*, 103-106.
10. Hourmat Allah, H. (2016). Comprendre L'impact Du Conservatisme Sur La Performance Internationale Des Entreprises Familiales: Un État De L'art. *Global Journal of Management and Business Research*, 78-88.
11. Johnson, & Lenartowicz. (1998). *Culture, freedom and economic growth: do cultural values explain economic growth?*
12. Kelly, D., & Amburgey, T. (1991). *Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Organizational Change*.
13. Lay, C. (1995). *Trait Procrastination, Agitation, Dejection and Self-discrepancy*.
14. Milgram, N. (1992). Procrastination. *Encyclopedia of human biology*.
15. Müller, J. W. (2006). Comprehending conservatism: A new framework for analysis. *Journal of Political Ideologies*.
16. Mustakkalio, M., & Autio, E. (2002). *Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making*.
17. Pérez, R. (1973). *Dimension internationale et stratégies de croissance externe*.
18. Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *Revue des Sciences de Gestion*-vol. 3, 77-88.
19. Ranft, A., & O'Neill, H. (2001). *Board Composition and High-flying Founders: Hints of Trouble to Come?*
20. Schwartz, S. (1994). *Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*.
21. Schwartz, S. (1994). *Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*.
22. Timur, K. (1988). The Tenacious Past: Theories of Personal and Collective Conservatism. *Journal of Economic Behavior and Organization*.
23. Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth*.