

Les entreprises familiales un modèle performant ? Une modélisation théorique

GRIGUER Sara
ESCGA Tanger - Maroc
Ibrahim TEMSAMANI
ESCGA Tanger - Maroc

Résumé :

L'économie mondiale est dominée par les entreprises familiales. Ces entreprises représentent un modèle économique performant. Une lecture de la théorie nous a permis de relever les théories explicatives de la performance des entreprises familiales, à savoir, la convergence des intérêts, la neutralité et l'enracinement. La mobilisation de ces apports théoriques nous a permis de développer un modèle théorique explicatif de la performance des entreprises familiales, qui fera l'objet d'études empiriques antérieures.

Introduction

Les entreprises familiales constituent une part importante de l'activité économique. Elles présentent des caractéristiques particulières. Au vu de leur importance et de leur poids, il est pertinent de s'intéresser à ce type d'organisations, analyser leurs composantes et traiter de leurs sources de performance. La mesure de la performance est en effet, une question qui est au cœur de la réflexion des entreprises dans un environnement concurrentiel compétitif.

La performance des entreprises est une question que se posent toutes les entreprises, et se réfère principalement à la rentabilité souhaitée par les actionnaires. Ces derniers étant principalement intéressés par une création de valeur supérieure que la concurrence.

Ce constat est basé sur la théorie financière néoclassique qui suppose que les entreprises opèrent dans un marché parfaitement concurrentiel et dont les dirigeants sont soucieux des intérêts des actionnaires supposés propriétaires de l'entreprise.

Ce cadre théorique traditionnel réduit l'intérêt de la mesure de la valeur créée à la dimension action-nariale seulement et ignore l'effet incitatif de la mesure de la performance choisie.

Or, la pratique managériale pose des problèmes de conflits de divergence des intérêts des action-naires et des dirigeants. En effet, le comportement des gestionnaires est basé sur l'opportunisme.

La gouvernance d'entreprise repose sur différents mécanismes ayant pour objectif d'harmoniser ces intérêts et d'orienter les entreprises vers l'atteinte d'une performance globale. Les entreprises fami-liales sont considérées comme symbole de la performance. Dans la pratique plusieurs de ces entre-prises ont prouvé leur performance et représentent des modèles de performance.

Plusieurs recherches se sont intéressées à l'étude de la relation entre le caractère familial des entre-prises et leur performance (Anderson &Reeb (2003) ; Andres (2008) ; King &Santor, (2008) ; Giovannini (2010), Madani&Khlif (2010)).

Notre recherche se pose alors le questionnement de recherche suivant :

- quelle est l'influence que la structure de capital d'une entreprise familiale a sur sa performance?

Les entreprises familiales : une notion aux frontières floues :

Malgré l'importance que revêtent les entreprises familiales dans le tissu économique, elles restent difficiles à identifier à travers des tailles spécifiques ou des formes juridiques spécifiques (Al-louche&Amann, 2000). Croutsche&Ganidis (2008) témoignent que les définitions apportées à ce type d'entreprises sont nombreuses et variées.

Le modèle de Davis &Taguiri (1982) présente ce type d'entreprises comme une structure complexe qui repose sur trois sous-systèmes en interaction : la propriété (actionnariat), le management et la famille.

Toutefois, elles peuvent être distinguées par la rencontre de deux concepts principaux à savoir l'entreprise et la famille avec chacun des besoins et des objectifs propres (Hirigoyen, 2009).

Pour les distinguer, la littérature propose des définitions à ce type d'entreprises selon des critères, nous distinguons alors les définitions monocritère et les définitions pluri-critère.

Les définitions monocritère distinguent les entreprises familiales des autres types d'entreprises à la base de l'un des critères suivants : la propriété du capital ;

le contrôle ; la transmission ; l'interaction famille/entreprise.

Les définitions pluri-critères retiennent conjointement deux ou plus de ces critères avec un degré de précision plus ou moins considérable à l'implication de la famille dans l'entreprise.

L'intention de transmission projetée ou effective est un critère largement utilisé pour différencier ces entreprises des autres entreprises patrimoniales car il impacte directement les stratégies à long terme de ces entreprises (Cadieux, 2008).

La majorité des définitions sont multicritères (Rosenblatt & al. (1985); Handler (1989)) et se focalisent sur le critère de la détention du capital par la famille. D'autres se réfèrent au taux de détention du capital ou à l'exercice du management au sein de ces organisations.

Pour notre recherche nous considérons l'entreprise familiale comme « une entreprise où le contrôle de la propriété et de la gestion effective appartiennent à au moins un membre de la famille et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante » (Cadieux, 2004).

Cette définition générale, à la fois ni trop large ni trop étroite distingue l'entreprise familiale en se basant sur les critères susmentionnés.

Dans le contexte marocain, il existe deux approches contradictoires pour identifier une entreprise familiale (Bentebaa&al. 2014).

La première approche renvoie aux grands holdings marocains qui détiennent les grandes fortunes du royaume. La seconde approche qui lie les entreprises familiales aux petites, voire très petites entreprises. Cette approche réduit les entreprises familiales à l'épicerie du quartier, l'activité agricole, le petit restaurant, Ces entreprises peuvent en effet être des entreprises familiales mais ne sont pas représentatives de la réalité de la majorité des entreprises familiales.

Devant cette disparité d'analyse des entreprises familiales marocaines, les spécialistes admettent que la grande partie des entreprises familiales au Maroc sont des PME (ou dans le même ordre d'idées, la majorité des PME sont des entreprises familiales).

Conceptualisation de la performance des entreprises :

La performance d'entreprise est un terme fondamental en sciences de gestion. Pendant plus de quatre décennies les chercheurs s'y sont intéressés (Bouquin, 2004 ; Bescos et al.1993 ; Bourgui-gnon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...).

La performance un concept polysémique, loin de faire l'unanimité. Ses origines

vient du mot latin ‘performar’ et est apparu dans la langue française pour signifier « accomplir, exécuter ». la définition terminologique du terme se base sur la réalisation et l’atteinte des objectifs.

Cependant, dans la pratique managériale, la performance reste ambiguë, sans y apporter une définition explicite.

La performance peut être appréhendée comme étant le comportement des parties prenantes de l’organisation par rapport aux références de l’environnement qui peuvent être endogènes ou exogènes (Bonvoisin, 2011).

Bourguignon (1995) souligne que le terme de performance est utilisé à large échelle, sans que sa définition ne fasse l’unanimité. Ce qui prouve que c’est un terme polysémique. Il note également que selon la définition française, la performance renvoie au résultat d’une action, son succès ou l’exploit. Or, que selon la définition anglaise elle inclut « à la fois l’action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ».

Morin & al. (1994) dénombrent quatre approches de la performance: une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

Selon l’approche économique, la performance repose sur l’atteinte des objectifs. Ces derniers correspondent aux attentes des dirigeants propriétaires, raison qui explique leur formulation en termes économiques et financiers. La performance selon cette approche correspond à une création de valeur passée ou anticipée issue d’une croissance de l’activité, d’une politique de dividendes raisonnée ou une préférence pour les financements externes.

Selon l’approche sociale, la performance est inspirée des apports de l’école des relations humaines basée sur les dimensions humaines de l’organisation. Cela n’implique pas l’abandon des aspects précédents, mais l’intégration d’activités nécessaires au maintien de l’organisation (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Bass (1952) considère que les hommes sont l’ultime critère de la valeur organisationnelle. La morale devient donc le point central de réflexion au sein de l’organisation.

Ces deux premières approches largement jugées comme étant partielles, d’où la naissance de l’approche systémique. Selon cette approche « l’efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et de moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres » Georgopoulos & Tannenbaum, (1957). Il est fondamental de veiller à l’harmonisation et la pérennité des sous-systèmes au regard de l’environnement du système entreprise.

L'approche politique apportée par Morin & al (1994) est une critique aux trois précédentes, car cha-cune d'elles attribue des fonctions ou buts spécifiques à l'entreprise. Cependant, la performance d'une organisation peut être approchée selon des critères propres à chacun.

Quant à Hall (1980), la performance peut être conçue selon deux optiques principales : une optique selon les buts (goal achievement model) ou une optique par les ressources (resource acquisition model).

Pour illustrer cette notion, nous allons nous référer à la définition de Bourguignon (2004) qui con-sidère la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ».

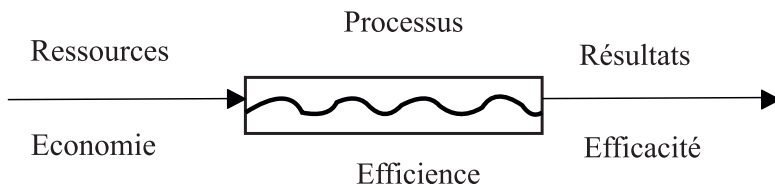
La performance d'une approche financière à une approche globale :

Pendant longtemps, le concept de performance était réduit par la littérature à son aspect financier. Or, la performance financière ne suffit pas à apprécier la performance d'une entreprise.

Nous allons dans un premier temps étudier la performance financière et déterminer les indicateurs qui permettent de la mesurer.

Bouquin (2004) schématise la problématique de la performance comme suit :

Schéma 1 : La performance



Source : Bouquin, 2004.

L'économie revient à se procurer les ressources à moindre coût ; l'efficience renvoie à la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources donnée (la rentabilité) ; l'efficacité est l'atteinte des objectifs et finalités. Mesurer la performance dépend de la mesure

de ces trois dimensions. Or, leur mesure présente certains obstacles. Comment mesure-t-on l'efficacité ? Le challenge est double : d'un côté les buts et objectifs sont multiples d'où la difficulté d'arriver à un consensus pour faire un choix ; et d'un autre côté, les objectifs sont par-fois ambigus ou contradictoires.

En ce qui concerne l'efficience, elle est généralement mesurée par le ratio résultats-moyens. Or ce ratio peut être problématique si le lien entre les moyens et les résultats n'est pas maîtrisé ou mécon-nu. Ces difficultés sont le plus souvent rencontrées dans les activités de prestation de services ou discrétionnaires où le lien entre les moyens et les résultats est peu ou mal connu. Dans ce cas les entreprises sont poussées à rechercher des solutions leur permettant de contourner le problème de la mesure des résultats a posteriori (Löning& al, 2003)

Cette approche financière de la performance présente des limites, et nécessite l'intégration d'aspects supplémentaires que ceux financiers et économiques tels que la responsabilité sociétale, les parties prenantes,...

Au cours du 20ème siècle, le concept de performance d'entreprise s'est vu enrichi par l'intégration du concept de la responsabilité sociétale des entreprises.

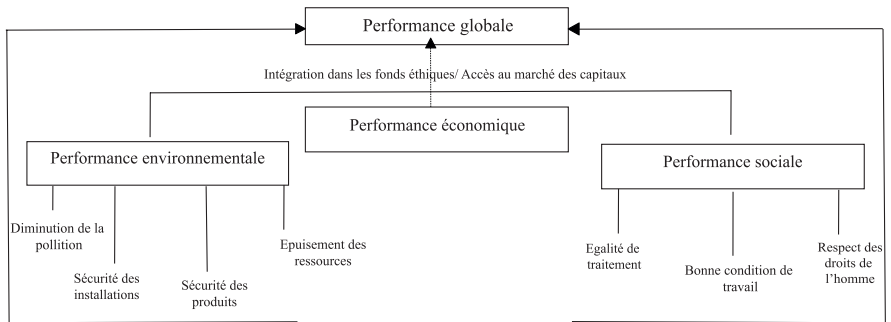
Cette notion puise ses origines lors des années 1950 aux Etats-Unis, tandis que son arrivée en Europe et par la suite en Afrique est récente. Sa définition présente des disparités entre ces deux con-textes. Selon la conception américaine, la RSE est inspirée de considérations religieuses et éthiques ; alors que la conception française l'inscrit à la contribution au développement durable.

Cette approche à son tour présente des limites, en particulier dans la pratique, d'où le nécessité de s'orienter vers la notion de la performance globale.

Les travaux de Lepetit en 1997 fût des premiers travaux à définir la performance globale « comme une visé (ou un but) qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Cette définition inclut différents indicateurs multi-critères et multi-acteurs.

Le schéma suivant résume les composantes de la performance globale des entreprises :

Schéma 2: La performance globale:



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Source: Reynaud, 2003.

La performance globale des entreprises renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique..cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron &Quairel, 2005)

La performance dans une perspective d'agence :

Les recherches de Jensen et Meckling (1976) aboutissent à la théorie d'agence qui met en lumière les problèmes existants entre les actionnaires et les gestionnaires. Le point de départ de cette théorie repose sur la séparation entre le contrôle et la propriété ce qui fait naître trois types de conflits prin-cipaux : les conflits de type I (conflits actionnaire – gestionnaire), les conflits de type II (conflits actionnaire – créditur) et les conflits de type III (conflits actionnaires majoritaires – actionnaires minoritaires).

Ce dernier type de conflits se trouve au cœur de la pratique managériale au sein des entreprises fa-miliales. La famille est l'actionnaire principal de ce type d'entreprise, et présente dans l'entreprise par une scission entre la propriété et le contrôle.

Les actionnaires majoritaires sont représentés par la famille ce qui pousse les actionnaires minoritaires à envisager le risque du transfert de la valeur de la firme à une autre détenue par la même famille, via la structure pyramidale. La propriété familiale ouvre la discussion quant à son influence sur la performance de la firme. Les recherches empiriques relèvent des disparités pour identifier s'il y a création ou destruction de la valeur dû à l'actionnariat familial (Yurtoglu (2000); Barth & al. (2005); Klein & al. (2005), Giovannini (2010)). En effet, plusieurs recherches lient la performance des entreprises à l'un des concepts suivants: la convergence des intérêts, la neutralité ou encore l'enracinement.

La performance des entreprises familiales : un état de l'art

Les études autour des entreprises familiales démontrent toutes un niveau de performance supérieur de ces entreprises : une rentabilité supérieure comparée aux entreprises non familiales ((Charreaux (1991); Allouche&Amann (1997)), des volumes de dettes moins importants (Gallo & Vilaseca (1996); Allouche&Amann (1997); Mahérault (1998)), une capacité d'autofinancement meilleure (Allouche&Amann (1997)). Ces entreprises disposent d'une plus grande capacité d'autofinancement comparées aux entreprises non familiales accompagnée d'un politique d'une faible distribution de dividendes réinvesties (Hirigoyen (1984) ; Mahérault (1998) ; Calvi-Reveyron (2000)). En effet, Hirigoyen (1984) stipule que l'objectif derrière les moyennes entreprises familiales n'est pas la maximisation de la richesse des actionnaires, car plus de 85% des dirigeants de ces entreprises optent pour l'autofinancement pour leurs investissements. Une étude menée par Amman (2003) confirme ce constat. Or cette concentration de la propriété du capital implique une faible diversification du risque financier et par conséquent un coût du capital plus élevé (Demsetz& Lehn (1985)).

La convergence des intérêts, la neutralité et l'enracinement : des explications de la performance des entreprises familiales :

La convergence des intérêts est une thèse développée par Jensen & Meckling (1976) repose sur l'économie des coûts d'agence comme explication de la performance des entreprises familiales. Les coûts d'agence sont maîtrisés grâce à la réunion des fonctions de contrôle et de direction ce qui permet la réduction des risques des comportements déviants des agents par la confusion des rôles de principal et d'agent. En effet, les dirigeants qui sont également propriétaires n'ont

aucun intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et leur patrimoine (Fama & Jensen (1983).

Des études considèrent que les entreprises dirigées et contrôlées par la famille bénéficient d'un avantage concurrentiel justifié par la « convergence des intérêts » des dirigeants et de l'actionnariat familial.

En effet, cette situation peut présenter des avantages tels que la réduction des coûts de surveillance (Daily & Dollinger (1992)) et des coûts de transaction inférieurs (Aronoff & Ward (1995)).

La neutralité défendue par Demsetz (1983) induit que la structure de la propriété des firmes fami-liales constitue un facteur endogène qui n'a pas d'incidence significative sur la performance de ces entreprises.

Cette thèse se base sur la séparation de la propriété et la gestion dont l'avantage est de limiter les prélèvements privés du dirigeant, peu importe la composition de l'actionnariat. Cette approche est basée toutefois sur l'hypothèse que la consommation au travail du dirigeant non propriétaire, c'est-à-dire l'ensemble des agréments non pécuniaires qu'il s'accorde au travail, ne modifie en aucun cas l'objectif de maximisation des profits de la firme et par conséquent sa performance (Gabrie, 2008). Or, King & Santor (2008) redoutent cette démarche sous la menace de l'efficacité des marchés financiers. En effet, les entreprises devront adopter une structure de propriété optimale, pour assurer leur survie à long terme.

Or cette thèse telle que abordée par Demsetz (1983) est largement remise en question car dans le cas des entreprises familiales existe une confusion fréquente entre les rôles d'actionnaire et de dirigeant (Kenyon-Rouvinez & Ward (2004)) dans quel cas la structure de la propriété peut jouer un rôle exogène.

L'enracinement est une explication supplémentaire de la performance des entreprises familiales. Cette thèse a été introduite par Castanias & Helfat (1991) et développée en-suite par différents écrits de Charreaux (1996), Paquerot (1996) et Pichard-Stamford (2002) qui considère que l'enracinement concerne des investissements spécifiques réalisés par les dirigeants qui leur permettent de générer des rentes dont les propriétaires vont bénéficier indirectement (Castanias & Helfat (1991)).

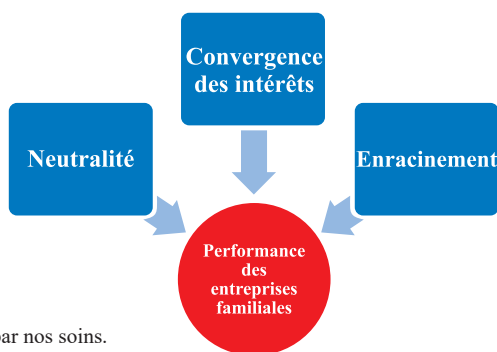
Cet enracinement positif offrirait une latitude au dirigeant lui permettant de valoriser son capital humain (Charreaux (2002)). Un « enracinement optimal » du dirigeant résulterait d'une optimisation entre les coûts de contrôle et les gains d'une plus grande latitude discrétionnaire (Charreaux et Desbrières (1997)). Dans ce cadre, Pichard Stamford (2000) considère que dans le cas d'une influence positive sur la performance, on parlera d'un enracinement « légitime » du dirigeant, celui-

ci ne confisquant pas de valeur. À l'inverse, une dépréciation de la performance indiquerait un enracinement « opportuniste ».

La performance des entreprises familiales : la proposition d'un modèle théorique :

Cette lecture théorique de la performance des entreprises familiales nous permet de dresser un modèle théorique qui en schématise les facteurs explicatifs :

Schéma 3: La performance des entreprises familiales ; un cadre théorique:



Source: élaboré par nos soins.

Ce modèle nous permet de formuler les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : les entreprises familiales dirigées par la famille sont plus performantes que les entreprises familiales dirigées par un dirigeant extérieur.

H2 : les entreprises familiales et non familiales ne présentent aucune différence de performance.

H3 : les entreprises où les dirigeants exercent un enracinement sont plus performantes que les entreprises familiales dirigées par un membre de la famille.

Perspectives de recherches futures

Le présent article présente dans un premier lieu une identification de notre objet de recherche qui est l'entreprise familiale ; sa définition et comment la distinguer de ses pairs.

Notre recherche s'est ensuite focalisée sur une lecture de la théorie pour identifier les facteurs explicatifs de la performance des entreprises familiales

comparées aux entreprises non familiales.

Cette lecture de recherches théoriques mais également empirique nous a permis de dresser un mo-dèle qui repose sur des facteurs principaux de performance des entreprises familiales, dans le cas où celles-ci sont dirigées par la famille ou non.

Ledit modèle est la source des hypothèses formulées. Le test de ces hypothèses dans le contexte des entreprises familiales marocaines.

Nous projetons en effet, de mener des études empiriques quantitatives pour tester la validité des hypothèses formulées dans le cas des entreprises familiales marocaines, de différentes tailles, de secteurs d'activité différents..

Une étude qualitative complémentaire peut être menée auprès de ces entreprises pour repérer des facteurs supplémentaires explicatifs de la performance de ces firmes.

Bibliographie

1. Allouche J., Amann B. (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'Expansion Management Review*, juin, P. 92-99.
2. Allouche J., Amann B. « Les entreprises familiales: l'état des connaissances », *Finance-Contrôle-Stratégie*, 2000, Vol. 3, n° 9, 65 pages.
3. Amann, « Les spécificités de l'entreprise familiale », *Colloque AJDA, UPPA*, 2003
4. Anderson R. & Reeb D. (2003), « Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 », *Journal of Finance*, n° 3, p.1301-1328.
5. Andres C. « Large shareholders and firm performance - An empirical examination of founding-family ownership ». *Journal of Corporate Finance*, 2008, 14 (4), p. 431-445.
6. Aronoff; J. Ward (1995). « Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? » *Family Business Review*, vol. 8, n° 2, p. 121-130.
7. Barth E., Gulbrandsen T., Schone P. « Family Ownership and Productivity : the role of Owner-management ». *Journal of Corporate Finance*, 2005, 11 (1-2), p. 107-127.
8. Bentebaa, S.; Abdoune, R.; Louitri, A.; Pacitto, J.C. (2014). « La pérennité des entreprises familiales : une affaire de valeurs ? Essai de contextualisation sur le cas marocain », in 12^o congrès du CIFEPME, Agadir
9. Bescos P.-L. & Mendoza C. (1994), *Le management de la performance*, Éd. Comptables Maiesherbes.
10. Bessire D. (1999), « Définir la performance », *Revue Comptabilité, Contrôle et Audit*, Tome 5, vol. 2, septembre, pp. 127-150.

11. Bonvoisin F. Evaluation de la performance des blocsopérateurs: du modèle aux indicateurs. Thèse. Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis; 2011. 180 p.
12. Bouquin H., Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004, 508 p
13. Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
14. Bourguignon, F. (2004), “The Poverty-Growth-Inequality Triangle”, Washington, D.C., World Bank [online] http://siteresources.worldbank.org/INTPGI/Resources/342674-1206111890151/15185_ICRIER_paper-final.pdf.
15. CADIEUX K. V., "Potential for engagement with landscape and global processes at residential scale: landscape practice as mediator between the immediate and the global", Landscape Review, Vol. 9, n o 1, 72–76, 2004.
16. Calvi-Reveyron (2000). «Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d’actionariat?», Finance, Contrôle et Stratégie, vol. 3, n° 1, p. 81-116.
17. Capron M., Quairel-Lanoizelee F., (2005), Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l’utopie mobilisatrice de la performance globale, Journée Développement Durable-AIMS–IAE d’Aix-en-Provence, pp.1-22.
18. Cañanias, R. P., Helfat, C. E. 1992, “Managerial and Windfall Rents in the Market of Corporate Control”, Journal of Economic Behavior and Organisation, n° 18, p. 153-184.
19. Charreaux G. (2002), «Variation sur le thème : À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d’entreprise», Finance Contrôle Stratégie, Vol. 5, n° 3, septembre 2002, p. 5-68.
20. Charreaux G. « Structure de propriété, relation d’agence et performance



financière ». Revue économique, 1991, 42, p. 521-552.

21. Charreaux G. et Desbrières P. (1997), « Le point sur le gouvernement des entreprises » Working Papers FARGO 0970701, Université de Bourgogne - LEG/Fargo.

22. Croutsche J-J., Ganidis B. « Diversité des entreprisesfamiliales ». Revue des Sciences de Gestion, 2008, 230, p. 93-98.

23. Daily; M. Dollinger (1992). «An Empirical Examination of Ownership. Structure in family and Professionally Managed Firms», Family Business Review, vol. 5, n° 2, p. 117-136.

24. Davis J.A., Tagiuri R. (1982), Bivalent attributes of the family firm, Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute.

25. Demsetz H. « The Structure of Ownership and the Theory of the Firms ». Journal of Law and Economics, 1983, 26, p. 375-390.

26. Demsetz; K. Lehn (1985). «The Structure of corporate ownership: causes and consequences», Journal of Political Economy, vol. 93, n° 6, p. 1155-1177.

27. Fama; M. Jensen (1983). «Separation of Ownership and Control», Journal of Law and Economics, vol. 26, p. 301-326.

28. Gabrie H. « Existe-t-ilune structure optimale de la propriété des firmes en terme de profit ? » Revue d'ÉconomieFinancière, 2008, 91, p. 191-229.

29. Gallo M.A., Estapé M.J. (1992), « Family Business among the top 1000 Spanish Companies », IESE research paper n° 231.

30. Georgopoulos, B. S., &Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. American Sociological Review, 22, 534-540.

31. Giovannini R. « Corporate governance, family ownership and performance »,

Journal of Management and Governance, 2010, 14 (2), p. 145-166.

32. Giovannini R. « Corporate governance, family ownership and performance », Journal of Management and Governance, 2010, 14 (2), p. 145-166.

33. Hall, S. (1980). « Race, Articulation and Societies Structured in Dominance », Sociological Theories: Race and Colonialism, Paris, UNESCO, 305-45.

34. Handler W.C. (1989), « Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses », Family Business Review, 2 (3), P. 257- 276.

35. Hirigoyen (1984). « La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales », Banque n° 436, p. 23-30.

36. Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. Revue française de gestion, 198-199, 393-411.

37. Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, October, vol. 3, P. 305-360.

38. Kenyon-Rouvinez D., Ward J.L. Les entreprises familiales. Presse Universitaire de France, collection « Que sais-je ? », 2004, 128 pages.

39. King M.R., Santor E. « Family values : Ownership Structure, Performance and Capital Structure of Canadian firms ». Journal of Banking & Finance, 2008, 32 (11), p. 2423-2432.

40. King M.R., Santor E. « Family values : Ownership Structure, Performance and Capital Structure of Canadian firms ». Journal of Banking & Finance, 2008, 32 (11), p. 2423-2432.

41. Lebas M., « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995, pp. 66- 71.

42. Lepetit M. (1997), Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands, in Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif -. Entreprise et performance globale outils, évaluation, pilotage, Paris, Economica.
43. Löning, H., Malleret, H., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Michel, D., Solé, A. (2003). Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre. Paris : Dunod.
44. Madani W.E., Khelif W. « Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes ». Revue des Sciences de gestion, 2010, 243-244, p. 63-70.
45. Mahéroul (1998). « Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées », Revue du Financier, n° 114, p. 59-75.
46. Morin E. M., Savoie A. Et Beaudin G. (1994), L'efficacité de l'organisation - Théories Représentations et Mesures, Gaëtan Morin éditeur.
47. Paquerot, M. 1996, « L'enracinement des dirigeants et ses effets », Revue Française de Gestion, n° 111, p. 212-225.
48. Pichard-Stamford J.P. (2000), « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs », Finance Contrôle Stratégie – Vol. 3, n° 4, p. 143-178.
49. Pichard-Stamford, J. P. 1998, « La légitimation du dirigeant par le réseau des administrateurs », dans Actes des XIV journées nationales des IAE, Nantes, p. 389-407.
50. Quinn, Robert E. and John Rohrbaugh. "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness." Public Productivity Review 5.2 (June 1981): 122-140.
51. Rosenblatt P.C., de Milk L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985), The Family in Business : Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face, San Francisco : Jossey-Bass.
52. Yurtoglu B. Ownership, Control and Performance of Turkish listed Firms. Empirica, 2000, Springer 27 (2), p. 193-222.

L'environnement géopolitique et géoéconomique du nouveau marché Ouest-africain des entreprises marocaines

Jamila JABRANE

ESCGA Tanger - Maroc

Pierre Afouda ADIMI

ESCGA Tanger - Maroc

Rajae EL QOTNI

ESCGA Tanger - Maroc

Depuis l'avènement du règne du Roi Mohamed VI, une nouvelle page dans les relations maroco-africaine s'est ouverte. En effet, après plusieurs décennies de brouilles diplomatiques entre le Maroc et ses partenaires africains étatiques, mais aussi institutionnels, notamment, l'Union Africaine (UA), période au cours de laquelle le Royaume s'est retiré de l'organisation continentale panafricaine, une nouvelle ère marquée par l'intensification des relations multilatérales multiformes s'est ouverte. Cette nouvelle ère est marquée par la normalisation des relations bilatérales et multilatérales entre le Maroc et plusieurs pays (notamment francophones) et institutions du continent. Le point d'orgue du réchauffement des relations entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne de ces deux dernières décennies a été le retour, en janvier 2017, du Royaume chérifien au sein de l'UA, dont il était l'un des Etats fondateurs, suivi le lendemain par un discours fondateur du Souverain marocain à l'endroit du continent africain. Dans ce discours, le Roi du Maroc déclarait en effet « Il est beau le jour où l'on rentre chez soi, après une trop longue absence ! Il est beau, le jour où l'on porte son cœur vers le foyer aimé ! (...)

Je rentre enfin chez moi, et vous retrouve avec bonheur. Vous m'avez tous manqué...¹ ». Dans ce discours à la tribune de l'UA le Roi du Maroc déclinait sa vision du continent mais aussi le rôle que son pays entend jouer : « Ma vision de la coopération Sud – Sud est claire et constante : Mon pays partage ce qu'il a, sans ostentation. Dans le cadre d'une collaboration éclairée, le Maroc, acteur économique de premier plan en Afrique, deviendra un moteur de l'expansion commune² ». Ce grand retour du Maroc au sein de l'organisation

¹ Voir les extraits du discours à Addis Abeba du Roi du Maroc sur l'hebdomadaire Jeune Afrique, disponible sur URL: <https://www.jeuneafrique.com/398886/politique/mohammed-vi-a-lua-beau-jour-lon-rentre-chez-soi/> consulté le 30 août 2022.

² Voir l'intégralité du discours royal sur le site web du gouvernement du Maroc, URL : <https://www.maroc.ma/fr/discours-royaux/texte-integral-du-discours-prononce-par-sm-le-roi-mohammed-vi-devant-le-28eme-sommet> consulté le 30 août 2022.

panafricaine a été précédé, mais également suivi, par une offensive diplomatique du Royaume sur le continent africain. Cette nouvelle offensive diplomatique du Maroc en Afrique subsaharienne, façonnée par la vision royale, avait déjà pris forme en février 2014 à Abidjan en Côte d'Ivoire lors du forum économique maroco-ivoirien lorsqu'en effet le Roi déclarait solennellement « l'Afrique doit faire confiance à l'Afrique ».

Au fil des différents voyages du Roi du Maroc sur le continent africain, des accords économiques, commerciaux, culturels, etc. sont paraphés entre le Royaume et ses partenaires institutionnels comme étatiques subsahariens. Ces accords consacraient l'accroissement et le renforcement des relations déjà existantes (Côte d'Ivoire, Sénégal, etc.), mais également l'élargissement des partenaires marocains touchant plus activement de nouveaux acteurs notamment de pays anglophones et lusophones.

Les différents accords paraphés lors des différentes visites royales ont ainsi permis aux entreprises du Royaume de se faire une place de choix en Afrique subsaharienne, notamment dans sa partie occidentale, où le Maroc est l'un des principaux acteurs économiques africains. Toutefois, le marché Ouest-africain connaît une profonde mutation depuis l'intensification du climat d'insécurité dans la partie sahélienne. Les bouleversements géopolitiques et géoéconomiques dans un contexte international de crises polymorphes (crises post-Covid 19, guerre en Ukraine et ses répercussions sur le continent) instaurent un climat d'incertitude quant à l'avenir de cette région constituée d'Etats faibles voir faillis (sur le plan économique, institutionnel, politique, diplomatique, etc.).

Cette analyse sur l'environnement géopolitique et géoéconomique de l'Afrique de l'Ouest, principale région d'investissement des entreprises marocaines permettra d'apporter un éclairage sur cet environnement concurrentiel et très instable mais aussi dynamique. Elle permettra également de mettre en perspective la performance des entreprises marocaines dans leur environnement concurrentiel Ouest-africain marqué par de puissances régionales mais également internationales aux ambitions antagonistes.

A- Offensive diplomatique et économique des entreprises marocaines en Afrique de l'Ouest

Même si les questions liées au Sahara est le facteur clé de la politique extérieure du Maroc, il faut préciser que l'économique est le plus souvent le moyen pour réaliser cet objectif. Ainsi, le Maroc est devenu cette dernière décennie l'un

des acteurs économiques majeurs en Afrique de l'Ouest, grâce à des atouts et singularités dont dispose le Royaume.

*1- La problématique saharienne : une donnée essentielle de la politique extérieure du Maroc*³

La contestation de l'intégrité du territoire marocain du Sahara par le Polisario qui a créé de la République arabe sahraoui démocratique (RASD) et l'admission de cette dernière comme Etat au sein de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA) a eu de profondes et durables conséquences entre le Royaume du Maroc et le continent. En effet, cette admission au sein de l'instance panafricaine a provoqué un divorce entre le Maroc et une partie du continent africain. De ce fait, la politique extérieure du Maroc et plus particulièrement sa politique africaine, est fortement imprégnée par la problématique saharienne. Dans le même temps, la communauté internationale semble ne pas pour l'instant trouver une issue mutuellement acceptable au différend liée au Sahara entre le Maroc et les autres acteurs régionaux et internationaux (au premier rang desquels, l'Algérie) fortement impliqués dans le dossier au détriment du Maroc.

Les implications du Conseil de Sécurité et du Secrétaire général de l'ONU appelant sans cesse les parties et les Etats de la région à rechercher la solution à travers les voies de la coopération pour mettre fin à l'impasse actuelle n'ont pour l'instant pas abouti à des solutions définitives au différend. Pour donner une suite aux efforts de la communauté internationale, le Maroc s'est inscrit dans une dynamique constructive sur le plan national et international.

En effet, la position du Royaume chérifien consiste à une initiative pour la négociation d'un statut d'autonomie de la région du Sahara dans le cadre de sa souveraineté. « Dans ce sens l'autonomie élargie de la région du Sahara s'inscrit dans le cadre du principe de l'équité aussi bien du point de vu de la charge démocratique de son contenu que de sa finalité politique et géopolitique, celle de contribuer à mettre fin à un conflit qui plombe le Maghreb, à travers l'insertion des différents courants sahraouis (...) dans un processus politique régional (Sahara) garantissant les droits et obligations qu'octroie le statut d'autonomie dans le cadre de la souveraineté marocaine ⁴ ».

³ Voir Pierre ADIMI, Organisations internationales africaines : dimensions institutionnelles, politiques et géopolitiques de la CEDEAO, 1ere édition, novembre 2021, Tanger

⁴ Rachid El Houdaigui, La politique étrangère de Mohammed VI ou la renaissance d'une « puissance relationnelle », une décennie de réformes au Maroc, éd. Karthala, 2010, Paris. p. 9.

Malgré cette ouverture, les négociations devant aboutir au règlement politique piétinent et n'avancent toujours pas. L'Algérie, Etat voisin du Maroc est l'un des plus grands soutiens de la RSAD sur le continent africain et a facilité à travers sa diplomatie, non seulement son adhésion au sein de l'OUA, mais aussi sa reconnaissance par certains Etats africains, notamment anglophones.

Cependant, ces dernières années, la diplomatie marocaine a enregistré de victoires probantes à l'échelle du continent africain, mais aussi à l'échelle internationale se matérialisant par la reconnaissance, par plusieurs Etats à travers le monde, de la souveraineté du Maroc sur le Sahara.

Sur le plan international les Etats Unis d'Amérique de Donald Trump ainsi que l'Etat d'Israël, ont proclamé à la face du monde la souveraineté du Maroc sur le Sahara. En Afrique, depuis la création de la RASD, 12 Etats africains qui l'avaient naguère reconnue ont retiré leur reconnaissance. Parmi ces Etats africains, il y a le Tchad, le Bénin, le Burkina Faso, le Congo, le Libéria (Etat anglophone). D'autres Etats comme le Madagascar et le Cap Vert ont gelé la reconnaissance manifestée à la RASD.

En 2021, plusieurs Etats africains ont ouvert des représentations diplomatiques dans des villes du Sahara comme Dakhla, en signe de soutien à la souveraineté et à l'autorité du Maroc sur ce territoire. Parmi ces Etats africains (notamment des Etats de l'Afrique de l'Ouest), on compte le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Gabon, la Guinée, la Zambie (Etat anglophone). Sur le plan international, les USA, les Emirats Arabes Unis ou encore la Jordanie sont les Etats ayant ouvert une représentation diplomatique au Sahara.

L'appui diplomatique et politique des Etats africains notamment les Etats anglophones comme le Nigéria (acteur principale en Afrique de l'Ouest) et l'Afrique du Sud, est indispensable pour le Maroc dans ce différend autour de son intégrité territoriale. C'est à juste titre que cette question est un élément clé dans la politique extérieure du Royaume.

Cependant, malgré des hostilités manifestées à l'égard du Maroc par d'acteurs internationaux sur les enjeux liés à sa souveraineté, le Royaume montre de plus en plus une résilience qui lui permet de faire des percées en Afrique de l'Ouest particulièrement en termes d'investissements économiques et le développement de ces activités commerciales avec cette région pour ainsi devenir le premier investisseur africain en Afrique de l'Ouest.

2- Les facteurs de la percée des entreprises marocaines sur le marché Ouest-africain

Si le continent africain est au cœur de la stratégie prospective et de développement de la diplomatie et des entreprises marocaines, l'Afrique de l'Ouest demeure la destination de choix et privilégiée de l'offensive multidimensionnelle du Royaume. Ainsi, « La répartition des investissements marocains en Afrique subsaharienne par zone de pays fait apparaître les pays de l'Afrique de l'Ouest en tête des pays destinataires de ces investissements, avec une moyenne de 65% sur la période 2011-2015, suivis des pays de l'Afrique Centrale (19%) et ceux de l'Afrique de l'Est (16%)⁵ ». Les facteurs expliquant l'intérêt manifeste du Maroc pour l'Afrique de l'Ouest peuvent être organisés en quatre points.

D'abord, le Maroc partage avec l'Afrique de l'Ouest une proximité culturelle et religieuse. En effet, le Sénégal, pays très majoritairement musulman, comme le Maroc, partage avec le Royaume du Maroc, facilité par cette proximité religieuse. L'un des axes de la politique extérieure du Maroc est incontestablement la diplomatie religieuse où le Royaume chérifien prône un Islam tolérant. Le Nigéria par exemple à lui tout seul, avec plus de 100 millions de fidèles musulmans, en compte autant que l'ensemble des cinq pays de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) qui est composée du Maroc, Mauritanie, Libye, Tunisie et Algérie.

Le Maroc à l'instar de huit pays de l'Afrique de l'Ouest ont été des protectorats de l'empire colonial français. Ces anciens pays sous domination française ont conservé entre eux de relations particulières nourries par une histoire commune. Si aujourd'hui encore, la langue française reste très largement pratiquée dans les administrations, les écoles et universités marocaines, elle est la langue officielle de huit pays de l'Afrique de l'Ouest réunis entre autres, sous la bannière du Franc CFA dans le cadre de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). En plus de ces considérations historiques et culturelles, l'Afrique de l'Ouest représente un marché intégré de plus de 300 millions de consommateurs. « Le Maroc a signé un ensemble d'accords bilatéraux avec des pays d'Afrique subsaharienne portant sur le volet commercial et sur l'investissement.

⁵ Amine DAFIR, « Les entreprises marocaines en Afrique Subsaharienne : Logiques et défis », Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, Vol. 3, No°3, pp 141-150 Sep 2021. Disponible sur URL : <https://revues.imiist.ma/index.php/GIG/article/view/28411/14771> , consulté le 1er novembre 2022.

Ces derniers prennent la forme d'accords commerciaux, d'accords de promotion et de protection des investissements, d'accords de non double imposition ou de convention d'établissement ». Le Roi Mohammed VI est le principal artisan du rayonnement du Maroc en Afrique subsaharienne. « En effet, le développement de la coopération commerciale et économique du Maroc vis-à-vis de l'Afrique subsaharienne est avant tout à mettre au crédit des efforts diplomatiques des autorités Marocaines en premier lieu le Roi Mohamed VI qui a multiplié des visites d'Etats en Afrique subsaharienne favorisant ainsi la mise en œuvre d'un cadre juridique qui servent aux investissements publics et privés des entreprises du Royaume. Au cours de l'ensemble de ces visites, plus de 300 accords ont été signés avec plusieurs pays de l'Afrique subsaharienne, notamment les Etats francophones tels que le Mali, le Sénégal, la Côte d'Ivoire », etc.

B- De la géopolitique à la géoéconomie de l'Afrique l'Ouest : analyse prospective d'un marché en pleine mutation

La chute du régime libyen de Kadafi en 2011 marque un tournant majeur dans les transformations que connaît aujourd'hui l'Afrique de l'Ouest. L'insécurité marquée par la montée en puissance du terrorisme touchant une grande partie des Etats de l'Afrique de l'Ouest avec pour corollaire les instabilités politiques doivent être appréhendée sous le prisme du tropisme libyen. Les dynamiques régionales observées aujourd'hui de la part de multiples acteurs vont progressivement conduire à la polarisation de la région.

⁶ Cf. rapport du Ministère marocain de l'économie et des finances : « Relations Maroc-Afrique : l'ambition d'une nouvelle ère », juillet 2015, disponible sur URL : [https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2014/Relations%20Maroc-Afrique%20%20L'ambition%20d'une%20nouvelle%20fronti%C3%A8re%20actualisation%20juillet%202015%20\(2\).pdf](https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2014/Relations%20Maroc-Afrique%20%20L'ambition%20d'une%20nouvelle%20fronti%C3%A8re%20actualisation%20juillet%202015%20(2).pdf) , consulté le 2 novembre 2022.

⁷ Cf. Pierre ADIMI, « nouvelle offensive diplomatique du Maroc en Afrique subsaharienne : quel regard ? », dans la revue Paix et sécurité internationale, N°3, janvier-décembre 2015, PP 109-124.

*1- Les acteurs internationaux des dynamiques régionales*⁸

L'Afrique de l'Ouest est fortement marquée par la présence de multiples acteurs internationaux aux agendas opposés dans la région dont les actions participent à la façonner pour le meilleur ou le pire. Nous limiterons notre analyse aux acteurs suivants : la France (ancienne puissance coloniale), la Chine (puissance mondiale montante), la Russie (acteur principal des transformations mondiales actuelles) et la Turquie (d'Erdogan à la recherche de la gloire et la puissance d'antan).

Malgré la fin de l'ère coloniale et l'accession des Etats de la région à la souveraineté internationale, la France conserve des liens très étroits avec ses anciennes colonies africaines, notamment celles de l'Afrique occidentale. Ce passé colonial lui donne un avantage certain dans la région comparativement aux autres puissances internationales. En effet huit des quinze Etats de la CEDEAO étaient d'anciennes colonies françaises. L'UEMOA est directement reliée à la France par le cordon ombilical du Franc CFA. Le G5 Sahel, autre institution régionale, est directement parrainé par la France sur le plan financier, stratégique, logistique, etc. qui se retrouve ainsi au cœur des enjeux multiples et multidimensionnels de l'Afrique de l'Ouest.

La première génération des présidents francophones, appelés souvent « pères des indépendances » sont d'anciens serviteurs de l'administration coloniale en Métropole ou dans les Colonies. C'est le cas par exemple de Félix Houphouët Boigny en Côte d'Ivoire et de Léopold Sédar Sengor au Sénégal. Ces anciens Chefs d'Etats sont restés au pouvoir pendant plusieurs décennies au moyen du verrouillage de la démocratie rendant ainsi impossibles des alternances à la tête des Etats qui lui seraient défavorables. Ainsi, à travers eux, la France a perpétué sa présence après la décolonisation. Le puissant réseau diplomatique de la France (Ambassades, Consulats, Centres culturels etc.) en Afrique, son armée, grâce aux différentes bases militaires disséminées en Afrique de l'Ouest (Sénégal, Côte d'Ivoire, Niger, etc.), sa langue (le Français est en effet langue officielle de 8 Etats en Afrique de l'Ouest), ses médias internationaux (Radio France Internationale -RFI-, France 24, etc.), son argent via l'aide publique au développement, son rayonnement dans le monde et ses entreprises multinationales (présentes dans tous les secteurs : transport, ports, logistique, communication, etc.), sont autant de leviers sur lesquels elle s'appuie pour déployer sa politique, sa vision et son influence en Afrique de l'Ouest et en être le principale acteur international.

⁸ Pierre ADIMI, Organisations internationales africaines : dimensions institutionnelles, politiques et géopolitiques de la CEDEAO, op. cit

Restée pendant longtemps à l'ombre des deux superpuissances mondiales du vingtième siècle (USA et l'ex URSS), la Chine se positionne progressivement comme la puissance qui va dominer la deuxième partie du vingt-et-unième siècle. Grâce à sa spectaculaire croissance économique, profitant des bienfaits de la mondialisation et du déclin amorcé de l'Occident, la Chine s'est irrémédiablement lancée à la conquête du monde. Avec les nouvelles routes de la soie, la Chine veut faire de ce projet un outil au service de son hégémonie mondiale. Plusieurs ports, aéroports, etc., européens sont déjà passés sous pavillon chinois.

La crise mondiale du Covid-19 a mis en partie en lumière le déclin de l'Occident et a par ailleurs mis en évidence, la très forte dépendance des occidentaux vis-à-vis de la Chine en matière d'approvisionnement des matériels médicaux de riposte contre la pandémie (masques, notamment). Les possibilités économiques notamment, qu'offre l'Afrique de l'Ouest, ne laisse pas indifférente la Chine.

Toutes les ressources minières et naturelles de l'Afrique de l'Ouest intéressent la Chine : or, cuivre, uranium, bauxite (dont la Guinée détient à elle seule plus de la moitié des réserves du monde), fer, diamant, bois, etc., sont autant de minerais dont la Chine a besoin pour faire tourner ses usines. Les produits énergétiques tels que le pétrole dont le Nigéria est l'un des principaux producteurs africains, sont au cœur de l'appétit chinois en Afrique de l'Ouest plus généralement sur tout le continent. Depuis 2018, la Chine est devenue la première importatrice de pétrole dans le monde. Le contrôle des sources d'approvisionnement est un facteur de cristallisation des tensions entre les puissances internationales sur le continent.

En plus d'être une source d'approvisionnement en ressources énergétiques et minières d'une part, et un cadre d'investissement d'autre part, l'Afrique de l'Ouest représente également pour la Chine, un vaste marché intégré d'exportation de plus de 400 millions de consommateurs.

Le marché de la CEDEAO à lui seul représente plus du tiers de toute l'Afrique subsaharienne et est la plus importante sous-région du continent africain en termes de population.

Le continent africain, à tort ou à raison est souvent présenté comme pourvoyeur de matières premières et minières, et un débouché pour les produits manufacturés. En tant que puissance économique émergente, le marché Ouest-africain constitue l'enjeu minimal pour la Turquie et l'Arabie Saoudite, seuls pays de tout le proche et moyen orient et membres du G20 (qui réunit les principales économies de la planète).

Fort de cette place parmi les vingt plus riches économies du monde, la Turquie a développé ces dernières années, des relations de coopérations multisectorielles sur les plans multilatéral et bilatéral. Sur le plan multilatéral, un important accord économique « en matière de commerce et d'investissement » a été signé entre la CEDEAO et la Turquie en 2018. L'accord vise à établir des relations de coopération pour atteindre les objectifs suivants :

- ▶ Développer le commerce des biens et services ;
- ▶ Permettre un environnement favorable aux entreprises pour l'investissement à long terme, le développement et la diversification des échanges ;
- ▶ Echanger des informations et des programmes de formation ;
- ▶ Partager les meilleures pratiques en matière de gestion de la qualité.

Cet accord met en place un véritable programme de coopération sur le plan commercial sensé selon les termes de l'accord, « éliminer les obstacles non tarifaires au commerce afin de faciliter un meilleur accès aux marchés des deux Parties » et sur la « base d'un avantage mutuel ».

A la différence de la Chine, et de la Turquie qui sont des puissances internationales et nouveaux acteurs émergents dans la géopolitique Ouest-africaine, marquant leur présence essentiellement par des actions de Soft Power, la Russie quant à elle, puissance mondiale de longue date, fait son retour, notamment, sur cette scène régionale avec perte et fracas. Déjà solidement implantées en Centrafrique depuis l'élection en 2016, du président Faustin-Archange Touadéra, les forces paramilitaires russes de la société privée Wagner, officient de fait dans ce pays comme une légion étrangère, au service de la lutte contre les groupes armés agissants, mais aussi et surtout au service de la protection du président centrafricain.

Le groupe Wagner opère avec la bénédiction des autorités russes, dans des zones de conflits de grandes portées géopolitiques dans le monde, en Syrie et au Donbass (Ukraine orientale) par exemple, au service des intérêts géopolitiques et géostratégiques de la Russie.

Si en Afrique centrale, la France perd symboliquement sa position d'influence en République centrafricaine, ancienne colonie française, à cause de l'enracinement des militaires du Wagner dans le pays, la Russie a récidivé cette même méthode de force au Mali en Afrique de l'Ouest, et avance discrètement ses pions dans d'autres pays de la région.

En effet, les autorités maliennes issues du coup d'Etat militaire d'août 2020 n'ont pas manqué d'afficher leur sympathie pour la Russie se traduisant par un rapprochement stratégique. En effet, malgré la forte présence de l'armée française au Mali dans le cadre de l'opération Barkhane, la Russie a réussi à signer un accord de coopération militaire avec les autorités maliennes. Cet accord couvre les domaines d'équipements militaires mais aussi la formation des forces armées maliennes. Le continent africain et l'Afrique de l'Ouest en particulier, est une véritable source d'approvisionnement de matières premières et de ressources énergétiques. L'accès et la sécurisation de ces sources d'approvisionnement est un irréfragable enjeu et un facteur de convoitise des puissances internationales agissant dans la région. De plus, le marché intégré Ouest-africain représente un débouché pour les produits manufacturés et matériels militaires pour les puissances étrangères en présence, et une opportunité d'affaires indéniable, notamment pour la Russie qui est l'un des principaux exportateurs d'armements dans le monde.

2- De la tectonique des plaques à stabilisation l'environnement Ouest-africain : quelle future place pour le Maroc ⁹ ?

L'espace communautaire Ouest africain est en pleine mutation. Il constitue un lieu de confrontation et d'affrontement géopolitiques entre acteurs régionaux d'une part, et acteurs internationaux d'autre part. Alors que les principales puissances coloniales qui ont longtemps imposé leur hégémonie dans la région semblent s'essouffler, à l'instar de la France, de nouveaux acteurs régionaux (Nigéria) et internationaux (Russie, Turquie) s'imposent comme incontournables dans la nouvelle carte géopolitique de la région. Face à ce bouleversement à venir, quel rôle le Maroc pourrait jouer dans la région.

Voisine géographique du Maroc, l'Afrique occidentale constitue pour le Royaume un intérêt stratégique indéniable, notamment sur le plan économique. Depuis son arrivée au trône, le Roi Mohamed VI a donné un coup d'accélérateur aux relations économiques et commerciales entre le Maroc et ses partenaires de l'Afrique subsaharienne, et ceux de l'Afrique de l'Ouest en particulier. Le Roi marocain a en effet donné une nouvelle impulsion, un nouveau dynamisme et une nouvelle vision aux relations Maroc-Afrique subsaharienne.

⁹ Pierre ADIMI, Organisations internationales africaines : dimensions institutionnelles, politiques et géopolitiques de la CEDEAO, op. cit.

De plus, L'Afrique de l'Ouest présente un intérêt stratégique pour Maroc dans un contexte où l'intégration régionale dans le cadre de l'UMA en Afrique du Nord est paralysée et une exacerbation des tensions géopolitiques entre le Royaume et l'Algérie sur l'éternelle question du Sahara. La récente rupture par l'Algérie de ses relations diplomatiques avec le Maroc témoigne de l'extrême tension entre les deux pays voisins.

Sur le plan économique, le marché Oueſt-africain de plus de 400 millions de consommateurs aiguise l'appétit de nombre d'Etats à l'échelle planétaire.

Conscient de ces multiples intérêts, le Maroc a surpris en 2017 la communauté internationale, les Etats de l'Afrique de l'Oueſt en premier, par la présentation de sa candidature comme membre de la CEDEAO, peu de temps après son retour fracassant au sein de l'UA, près de quatre décennies après l'avoir quittée. Les bénéfices et risques de cette hypothétique adhésion ont été savamment calculés par les autorités du Royaume.

Sur un plan économique, le marché intégré Oueſt-africain dans le cadre du processus d'intégration de la CEDEAO est une bénédiction pour les entreprises du Maroc déjà solidement implantées dans la région. Cette adhésion va multiplier les exportations du Maroc vers cette région. Le Maroc dispose en effet de plusieurs atouts sur le plan technique, technologique et un savoir-faire dans plusieurs domaines mieux que le Nigéria qui est de loin la première économie de la région.

Cependant, si depuis 2017, la CEDEAO n'a pas encore donné une suite à la demande d'adhésion du Maroc, ce retard interroge et est révélateur de la prudence des Etats de la région, conscients du poids économique et diplomatique du Royaume. Si quatre ans après cette demande d'adhésion la CEDEAO n'a pas encore communiqué une réponse officielle, plusieurs raisons peuvent expliquer ce retard.

D'abord sur le plan statutaire, si le traité révisé de la CEDEAO définit les critères de retrait d'un Etat membre de l'organisation, le texte ne précise rien sur les conditions d'adhésion d'un autre Etat.

La CEDEAO n'a certainement pas envisagé l'adhésion d'un autre Etat, dans la mesure où, non seulement à l'échelle Oueſt-africaine, mais aussi à l'échelle du continent, tous les Etats sont déjà membre d'au moins une CER de la région dont ils relèvent et, le processus d'intégration dans les régions est en marche bien qu'avec des difficultés diverses.

Le silence des textes de la CEDEAO à propos de nouvelles adhésions implique que l'organisation Oueſt-africaine révisé son Traité en intégrant des critères

d'adhésion, dont l'application nécessiterait des gymnastiques juridiques et intellectuelles pour l'appliquer rétrospectivement au Maroc. C'est un autre défi ! La CEDEAO trouvera certainement d'autres procédures ou mécanismes juridiques, si elle le souhaite, pour valider la demande d'adhésion du Maroc comme nouveau membre.

Ensuite, la crise du Covid-19 qui s'étend dans la durée et qui réduit fortement les possibilités de mobilité de divers acteurs de la vie internationale, et particulièrement ceux de la CEDEAO, ne facilite pas l'accélération de ce dossier, qui nécessite une expertise très approfondie sur les implications et conséquences de cette adhésion tant espérée par le Maroc.

Sur le plan géopolitique par ailleurs, si les Etats francophones de la région soutiennent ouvertement cette candidature, le Nigéria et les autres Etats anglophones, n'ont pas la même appréciation que leurs homologues francophones. En effet, le leadership et le poids du Nigéria dans la région sur des questions stratégiques régionales dans le cadre de la CEDEAO sont incontestables. Pour le Nigéria, l'adhésion du Maroc au sein de l'organisation Ouest-africaine fragiliserait sa position dominante dans la région. De la sorte, cette situation installera sans doute une rivalité entre le Nigéria et le Maroc, dont la connexion historique avec les Etats francophones de la région comme le Sénégal et la Côte d'Ivoire, poids lourds également du côté des Etats francophones, accentuerait le recul de l'hégémonie régionale du Nigéria.

De plus l'adhésion du Maroc comme membre de la CEDEAO impliquerait d'office que ses Etats membres s'approprient la crise du Sahara, et engagerait leur responsabilité pour la défense de l'intégrité territoriale du Royaume chérifien. Ainsi, ces Etats se verraient dans la quasi-obligation de défendre l'intégrité territoriale du Maroc. Or, le Nigéria est l'un des soutiens africains du Polisario qui dispute le territoire du Sahara au Maroc. Pendant ce temps, les Etats francophones de la CEDEAO sont davantage les alliés du Royaume. Il s'agit ainsi d'autant de défis que la candidature du Maroc doit surmonter pour que se concrétise son adhésion comme membre de l'organisation Ouest-africaine.



Bibliographie sélective

- ADIMI Pierre, Organisations internationales africaines : dimensions institutionnelles, politiques et géopolitiques de la CEDEAO, 1ere édition, novembre 2021, Tanger.
- ADIMI Pierre, « nouvelle offensive diplomatique du Maroc en Afrique subsaharienne : quel regard ? », dans la revue Paix et sécurité internationale, N°3, janvier-décembre 2015, PP 109-124
- DAFIR Amine, « Les entreprises marocaines en Afrique Subsaharienne : Logiques et défis », Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, Vol. 3, No°3, pp 141-150 Sep 2021
- El Houdaigui Rachid, La politique étrangère de Mohammed VI ou la renaissance d'une « puissance relationnelle », une décennie de réformes au Maroc, éd. Karthala, 2010, Paris