

PME Familiales et Développement Local Durable : cas de la région de l'Oriental

Family SMEs and Sustainable Local Development: the case of the Eastern region

AFAF FAIZ

Docteur

Faculté Pluridisciplinaire de Nador - FPN

Université Mohamed Premier - UMP

Laboratoire d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Territoire,

Entrepreneuriat et Droit des Affaires (**LERITEDA**)

Maroc

ABBAS MOKHTARI

Professeur d'Enseignement Supérieur

Faculté Pluridisciplinaire de Nador - FPN

Université Mohamed Premier - UMP

Laboratoire d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Territoire,

Entrepreneuriat et Droit des Affaires (**LERITEDA**)

Maroc

Date de soumission : 01/08/2025

Date d'acceptation : 05/09/2025

Pour citer cet article :

FAIZ, A & MOKHTARI, A. (2025) « PME Familiales et Développement Local Durable : cas de la région de l'Oriental », Revue Internationale du chercheur « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 847- 879

Résumé

Les PME sont un moteur pour l'économie marocaine et l'économie de la plupart des pays du monde. La plupart d'entre elles sont, en plus d'être des PME, des PME Familiales. Il s'agit effectivement de la forme d'entreprise la plus répandue dans le secteur privé. Dès lors, les PME Familiales fournissent une contribution essentielle à l'économie et constituent l'un des vecteurs les plus importants du développement régional.

Cette contribution propose un cadre d'analyse de la relation existante entre les PME Familiales et le développement local durable ainsi l'étude des résultats d'une étude empirique sur le sujet. Nous essayons dans une première étape de présenter un cadre d'analyse sur le Développement Local Durable et de montrer le lien existant entre la PME Familiale et son territoire d'implantation (au sens local) et dans une deuxième étape d'étudier les résultats de la contribution de ces PME Familiales au développement local de la région de l'oriental.

Après une Analyse en Composantes Principales (ACP) et le test de nos hypothèses, les principaux résultats dégagés montrent des liens de causalité significatifs entre les spécificités des PME Familiales et le développement local durable de la région de l'Oriental. Nombreuses caractéristiques font des PME un pilier du développement économique et de la vitalité des pays en général, et des communautés locales en particulier.

Mots clés :

Entreprises familiales, PME, développement local durable, Oriental

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are a driving force of the Moroccan economy, as well as that of most countries worldwide. A large proportion of them are not only SMEs but also family-owned businesses, which represent the most prevalent form of private enterprise. Consequently, family SMEs make a vital contribution to the economy and serve as one of the most significant drivers of regional development. This underscores the importance of examining the local role played by this category of firms.

This paper proposes a framework for analyzing the relationship between family SMEs and sustainable local development, complemented by the results of an empirical investigation. In the first part, we develop an analytical framework for Sustainable Local Development (SLD) and highlight the link between family SMEs and their local territories. In the second part, we present the findings of our study on the contribution of family SMEs to local development in the Eastern region of Morocco.

Using principal component analysis (PCA) and hypothesis testing, the main results reveal significant causal relationships between the specific characteristics of family SMEs and sustainable local development in the Oriental region. These findings confirm that numerous attributes of SMEs make them a cornerstone of economic growth and a key source of vitality for both national economies and local communities.

Keywords:

Family firms, SME, sustainable local development, Eastern

Introduction

Les recherches sur les entreprises familiales ont connu ces dernières années un regain d'intérêt significatif, tant dans la littérature anglo-saxonne que francophone. L'entreprise familiale constitue la structure la plus répandue dans le monde, jouant à ce titre un rôle essentiel dans l'économie mondiale (MORCK et YEUNG. 2003).

Le nombre des firmes familiales ne laisse aucun doute sur leur importance économique, elles sont reconnues comme le vivier du tissu industriel et contribuent au développement économique. D'une manière générale, les entreprises familiales contribuent à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité.

Aujourd'hui, elles représentent un poids économique non négligeable en réalisant des performances financières parfois meilleures que celles des entreprises non familiales.

La prise de conscience de son importance économique en termes de participation à la production nationale des pays et en termes d'emploi et de sa supériorité en termes de performance économique et financière constitue une raison majeure expliquant le regain d'intérêt pour les questions qui lui sont relatives.

Si les statistiques varient d'un pays à l'autre et d'une zone géographique à l'autre, leur poids économique est incontestable, on considère ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique Subsaharienne, la proportion d'entreprises familiales dans le tissu productif est de l'ordre de 95% et que ces entreprises sont majoritairement des structures de petite ou moyenne taille (GUPTA & al., 2010).

Les PME Familiales situées dans des économies à forte croissance sont davantage impliquées dans la philanthropie. Les actions d'éducation et de formation sont les principales bénéficiaires de la générosité de ces entreprises : plus d'un quart des familles indiquent que ce domaine représente actuellement leur priorité – deux fois plus que la deuxième cause la plus populaire, à savoir la réduction de la pauvreté. Les PME Familiales véhiculent des valeurs, s'engagent envers les communautés locales et contribuent à l'amélioration de la qualité de vie en montrant un sens de responsabilité vis-à-vis de leurs employés et des communautés dont elles sont issues. La stratégie engagée pour réduire les disparités régionales et venir au secours des régions les plus défavorisées trouve un appui considérable auprès de la PME, par la contribution de cette dernière à la dynamique de sa région, à la fixation des individus et à l'exploitation des ressources là où elles sont. La PME qui est souvent une entreprise familiale est le principal outil

de décentralisation contribuant de manière directe claire et efficace à diminuer de l'ampleur de l'exode rural.

Dans cette perspective, l'objectif principal de cette contribution est de répondre à la question principale suivante : **Quelle est la contribution des PME Familiales au développement local durable de la région de l'Oriental ?**

Pour y répondre, les questions de recherche qui structureront notre réflexion sont :

- Les PME Familiales influencent- elles sur le développement économique ?
- La PME Familiale aura-t-elle un impact sur les préoccupations sociales et environnementales ?

Dans notre travail de recherche, le questionnaire a été choisi comme mode de collecte des données. Afin d'obtenir une collecte d'informations à une échelle satisfaisante, l'enquête par questionnaire s'avère être le meilleur choix. Ceci est donc susceptible de nous permettre de résoudre notre problématique, à partir d'un nombre satisfaisant de PME Familiales de la région de l'Oriental (76 PME Familiales).

Après une Analyse en Composantes Principales (ACP) et le test de nos hypothèses, les résultats mettent en évidence des liens de corrélation entre la variable expliquée, à savoir le développement local durable, et les variables explicatives, telles que la contribution à la création d'infrastructure, la contribution à la création d'emploi, la contribution au renouvellement du tissu économique, la Préservation de l'environnement, ...etc

Notre réflexion théorique s'est articulée autour des dimensions principales à savoir : d'un côté un cadre d'analyse sur les PME Familiales et le Développement Local Durable et de montrer le lien existant entre la PME Familiale et son territoire d'implantation (au sens local) d'un autre côté. Ces éléments de recherche nous serviront ensuite de base pour formuler notre hypothèse de recherche centrale suivante : « les PME Familiales contribuent fortement au développement local durable de la région de l'Oriental », afin de pouvoir présenter ensuite les résultats que nous pourrions obtenir à partir de notre enquête de terrain.

1. PME Familiales et développement local durable

1.1. Généralités sur la PME Familiale et le développement local durable

En donnant plus d'importance et de considération au territoire sur lequel la PME Familiale est implantée, par la création de synergies et de liens toujours plus forts entre les acteurs

territoriaux, la PME Familiale fait de la Responsabilité Territoriale des Entreprises un élément clés de différenciation et de compétitivité dans un monde standardisé. Cette alliance inscrite dans la durée rend l'émergence de vraies dynamiques de développement territoriale possible. Ici, de quelle entreprise parle-t-on lorsqu'on évoque le terme " entreprise familiale " ? et de quoi s'agit exactement du concept de « développement local durable » ?

1.1.1. L'entreprise familiale : ambiguïté conceptuelle

" Définir l'entreprise familiale est le défi premier et plus évident qui se présente aux chercheurs dans ce domaine " (HANDLER, 1989) Plus de quinze ans après, le défi évoqué par HANDLER (1989) est toujours d'actualité. Il n'existe pas de consensus académique sur la définition de l'entreprise familiale. On observe, au contraire, des définitions aussi nombreuses que les recherches qui les formulent.

➤ Qu'appelle-t-on PME Familiale ?

Malgré qu'il s'agisse de la forme d'entreprises la plus répandue dans le secteur privé (MORCK et YEUNG, 2003), de nombreux auteurs affirment que celle-ci est restée longtemps dans l'ombre en Europe et que le droit est resté flou pour ce qui est de la définition l'entreprise familiale, il demeure aussi peu traité dans les recherches sur la notion de cette entreprise.

On observe au contraire, des définitions aussi nombreuses que les recherches qui les formulent. Entre définitions monocritères et définition pluri-critères, le débat perdure.

• Les définitions monocritères

Il n'est pas aisé de trouver une définition unique de l'entreprise familiale vu que l'objet même de cette définition n'est pas unique. La mise en parallèle des revues de littérature réalisées par POULAIN-REHM T. (2006) et par ALLOUCHE J. et AMANN B. (2000) sur ce qu'est exactement une entreprise familiale, nous permet de constater que les auteurs consultés par eux, retiennent au moins un des critères suivants :

- Le contrôle du capital par la famille ;
- L'influence directe ou indirecte de la famille sur le management de l'entreprise ;
- L'interaction famille/entreprise ;
- La transmission projetée ou effective de l'entreprise à au moins un membre de la prochaine génération.

- **Les définitions pluri-critères**

ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000) notent que c'est le contrôle de propriété et le contrôle de direction qui sont généralement utilisées conjointement par les auteurs pour définir l'entreprise familiale.

En sus de ces critères, plusieurs auteurs retiennent le critère de la transmission ou l'intention de la transmission de l'entreprise à la génération suivante.

D'autres approches s'attachent à préciser les conditions de définition de l'entreprise familiale en retenant des seuils de détention du capital et des degrés d'implication de la famille dans le management de l'entreprise. Plusieurs auteurs estiment qu'une entreprise est familiale si un groupe familial dominant possède plus de 50 % de ses actions. Toutefois, ce seuil connaît des assouplissements chez d'autres auteurs.

Ainsi, pour CATRY B. et BUFF A. (1996), il n'existe pas de taux planché de détention du capital à partir duquel l'entreprise est considérée familiale, cela justifie la nécessité d'étudier la part relative de capital détenue par rapport aux autres actionnaires. De sa part, POULAIN-REHM T. (2006), explique que « plus le contrôle de la famille sur le capital et son influence sur le management de l'entreprise sont élevés, plus le caractère familial est affirmé. Avec la diminution de la part relative détenue par la famille dans le capital et la perte d'influence sur le management s'accroît, en revanche, le caractère managérial de l'entreprise, qui voit la dispersion de son capital progresser et l'exercice des fonctions de direction confier à des managers professionnels. »

Comme nous pouvons le constater, la recherche et la sélection des entreprises familiales n'est pas facile à réaliser tant les définitions manquent de délimitations.

Jusqu'à présent, il n'y a pas encore de consensus sur le concept d'entreprise familiale.

Cependant, nous remarquons que les chercheurs s'orientent progressivement vers une définition commune de l'entreprise familiale. En effet, la tendance est plutôt à une approche multicritère (W.C. Handler 1989) avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille. On peut penser que les définitions les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères : le contrôle de la propriété (et on se référera au critère de l'influence dominante), le contrôle ou au moins l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

Les PME Familiales doivent évidemment satisfaire à la définition de PME, et la définition d'entreprise familiale.

➤ Proposition de définition de l'organisation familiale au Maroc

Au Maroc, il n'existe malheureusement pas de statistiques sur les firmes familiales. Aucune des grandes associations sur les entreprises familiales (IFERA, ...) ni aucun des réseaux (*Family Business Network*) n'y est implanté. Même les études mondiales sur les entreprises familiales (PwC) n'incluent pas le Maroc, alors qu'elles incluent la Turquie, l'Arabie Saoudite, le Qatar, la Syrie, les E.A.U... Dans le langage commun, tout le monde parle des entreprises familiales mais dans la réalité aucun chiffre n'est aujourd'hui officiel.

Entre la très petite et grande entreprise familiale, les experts s'accordent à dire que la majorité des entreprises familiales au Maroc sont des PME (ou de la même manière que la majorité des PME sont des entreprises familiales). Des PME qui constituent quelques 95% du tissu économique et qui contribuent à hauteur de 50% à l'emploi¹. Selon la même source, les PME fournissent 20% de la valeur ajoutée, 30% des exportations, 40% de la production et 50% de l'investissement.

Selon une étude (BENTEBBAA, S., (2014)) basée sur les avis d'experts (entretiens semi-directifs, presse, échange d'emails, appels téléphoniques, interviews télévisés...), de dirigeants de PME Familiales, de façon particulière (entretiens semi-directifs) et sur des données secondaires (rapports ANPME, HCP, presse nationale, ...), elle permet, dans un premier temps de valider 3 critères sur lesquels il y a consensus :

- Le contrôle (majoritaire ou intégral) du capital par la famille.
- La participation active de la famille dans l'équipe dirigeante.
- Le lien étroit existant entre la famille et l'entreprise.

Dans un second temps, les éléments recueillis ont permis d'écarter le critère de transmission à la deuxième génération. Le bref retour sur l'histoire des entreprises au Maroc conforté par les propos des experts montre bien que pour des raisons historiques, dans la très grande majorité des cas, la transmission à la 2^{ème} génération est une phase que nous ne vivons qu'actuellement et qui s'étalera sur les 5-10 années à venir. On remplace ce critère –au vu du contexte– par l'implication de la deuxième génération dans la gestion de la firme et la volonté de transmettre chez le dirigeant actuel.

¹ Selon les déclarations de l'ancien ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies M. Ahmed REDA CHAMI, aux 2^{èmes} journées régionales de l'industrie, Berrachid, Mars 2011.

Pour résumer, dans le contexte marocain, est PME Familiale toute entreprise dont le capital est majoritairement détenu par une même famille, avec la participation active de la famille dans le management (1^{ère} et 2^{ème} génération au moins) et la volonté explicite de transmettre chez le dirigeant actuel.

1.1.2. Généralités sur le développement local et durable

➤ Développement Local

Comme le soutiennent plusieurs artisans du développement local, l'existence d'une certaine ambiguïté s'explique par l'absence d'un corpus théorique bien défini (AROCENA, 1986).

- Définition

Il est curieusement très difficile de trouver la définition du développement local dans la littérature spécialisée.

En Europe, les auteurs parlent surtout de développement local qui se produit à l'échelle territoriale, c'est-à-dire, le milieu est considéré comme facteur de développement. Tandis qu'aux États Unis et la Canada, les écrits parlent beaucoup plus du développement communautaire, fondée sur les relations sociales et la forte participation des acteurs locaux.

« Le développement local » n'a pas de concept unique. Il est partagé auprès de nombreux acteurs qui composent une multitude de définitions.

« C'est l'œuvre de réalisation visant à améliorer d'une manière durable les conditions de vie de populations résidant dans un espace déterminé, sur les plans institutionnel, géographique ou culturel ». (Selon PNUD)

C'est une volonté politique de certains acteurs de changer la situation du territoire sur lequel ils vivent en entamant un processus et des actions en vue de construire par leurs efforts conjoints avec le reste de la population, un projet d'avenir à ce territoire en intégrant les différentes composantes économique, sociale et culturelle, en articulation constante avec les autres niveaux de décisions. (HOUEE. P., 2001)

Les définitions sont diverses mais elles ont en commun un certain nombre de principes qui sont à la base du développement local.

Le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

La finalité du développement local est de faire en sorte que, les acteurs d'une communauté locale puissent procéder de façon participative à l'élaboration des plans locaux de développement, en accord avec les grandes orientations du pays.

- **Les composantes du développement local**

On distingue plusieurs composantes de développement local

. Le territoire

C'est les caractéristiques du territoire qui conditionnent et influencent l'activité de l'entreprise, c'est un lieu délimité sur lequel les différents acteurs interagissent (CREVOISIER, O. (2010)), toutefois économiquement le territoire se définit en se référant aux besoins des acteurs, il est défini comme « *l'ensemble des lieux nécessaires à la satisfaction des besoins et à la reproduction de l'agent économique* ». (COLLETIS, G. & RYCHEN, F. (2004))

. Les acteurs de développement local

Les acteurs de développement local peuvent être définis comme un regroupement d'opérateurs et d'intervenants organisés sur un territoire.

Sur ce point, GUILBOT O. B. (1991) considère trois types d'acteurs du développement local :

Les acteurs publics

- Les collectivités locales : Ce sont, les communes, les provinces et les régions, elles agissent par l'intermédiaire des assemblées provinciales, communales et régionales.

Elles sont considérées par tous les analystes comme le levier puissant de développement local.

- L'État : Il s'agit des organes centraux des pouvoirs publics notamment le gouvernement.

- Les services extérieurs des départements ministériels : Ce sont des organes déconcentrés du gouvernement appelés à concerter avec les collectivités locales et servir de relais du gouvernement au niveau local.

Les acteurs privés

Ils concernent les entreprises, le secteur bancaire les organismes professionnels, les associations culturelles ...etc.

À ce niveau, les petites et moyennes Entreprises (PME) représentent la pierre angulaire en égard à leur poids dans le tissu productif à leurs atouts et aux potentialités qu'elles offrent pour le développement local.

Les PME, dont la plus grande part, sont des PME Familiales participent à la vie économique locale ou bien influent sur celle-ci, en produisant, investissant, rendant des services, consommant, offrant des emplois.

Les banques et les bailleurs de fonds sont inclus à cause de leur rôle dynamique dans le financement des investissements.

Autres acteurs :

- Chambre de commerce.
- Centres de formation professionnelle et les Universités.
- Les organisations non gouvernementales.
- Des cadres nationaux pour promouvoir une planification locale intégrée.

En fait, le développement local exige la participation efficace et dynamique de tous les citoyens et la mobilisation d'un ensemble d'outils.

➤ **Développement Durable**

La Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Rapport Bruntland)² définit le développement durable comme : « Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : -le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ; - l'idée des « limitations » que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

La présentation du concept souligne le fait qu'au développement durable sont sous-jacents deux objectifs fondamentaux : -

- L'harmonie entre homme et nature, entendons ici le respect des limites écologiques de la planète ;
- L'harmonie entre les êtres humains, autrement dit une certaine cohésion sociale.

A l'origine donc, la dimension sociale du développement durable est clairement identifiable : « la poursuite du développement soutenable exige un système social capable de trouver des solutions aux tensions nées d'un développement déséquilibré (...). Le développement

² Selon le rapport des Nations Unies en (1987).

soutenable présuppose un souci d'équité sociale entre les générations, souci qui doit s'étendre, en toute logique, à l'intérieur d'une même génération. ». Des notions évoquées, soit, mais peu développées. Ces derniers extraits du Rapport Bruntland réfèrent aux besoins des plus démunis des générations actuelles, et non pas seulement des générations futures comme plusieurs aiment à le croire rendant de ce fait les actions à entreprendre moins pressantes pour maintenant.

- Finalité et composantes du développement durable

Le développement durable est issu de l'idée que tout ne peut pas continuer comme avant, qu'il faut remédier aux insuffisances d'un modèle de développement axé sur la seule croissance économique en reconsidérant nos façons de faire compte tenu de nouvelles priorités. Il faut donc :

- . **Maintenir l'intégrité de l'environnement** pour assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie ;
- . **Assurer l'équité sociale** pour permettre le plein épanouissement de toutes les femmes et de tous les hommes, l'essor des communautés et le respect de la diversité ;
- . **Viser l'efficience économique** pour créer une économie innovante et prospère, écologiquement et socialement responsable.

La finalité du développement durable est de trouver un équilibre cohérent et viable à long terme entre les aspects économique, social et environnemental des activités humaines. Le défi des sociétés face au développement durable est de définir des politiques et stratégies qui concilient ces trois dimensions du développement. Ainsi, s'ajoute un enjeu transversal : la gouvernance. En matière de DD, la gouvernance repose très largement sur la participation des acteurs locaux (citoyens, entreprises, associations, élus...). Elle est de ce fait un mode de démocratie participative, de la prise de conscience à la prise de décision.

Le développement local durable est donc un processus de développement d'un territoire (ville, village, région...) qui vise à améliorer les conditions de vie de la population tout en respectant les principes du développement durable : protéger l'environnement, favoriser l'équité sociale, et assurer une croissance économique responsable, à long terme.

1.2. PME Familiale : Outil de développement local durable

Les entreprises familiales, et plus particulièrement les PME, sont un acteur essentiel du territoire : de fortes interactions et interdépendances naissent entre elles et leurs territoires d'implantation, les plaçant au cœur de leur émergence économique.

Les territoires se voient aujourd'hui entraînés dans une logique de concurrence. S'il y a des régions qui gagnent, d'autres perdent.

1.2.1. PME Familiales – développement local : une approche basée sur l'ancrage territorial

Le lien entre l'entreprise et le territoire se définit théoriquement par l'ancrage territorial.

Selon différentes approches économiques, géographiques et sociales, l'ancrage territorial subit diverses définitions théoriques, il s'agit d'un lien socialisé construit à travers l'appropriation du territoire par les personnes qui l'occupent (BERTRAND, 1996), et sur lequel elle noue des partenariats (CARLUER, 2006).

Tableau n°1 : une panoplie de définition de l'ancrage territorial

Eléments de la définition proposée de l'AT	Justification	Auteurs
Processus et résultat d'interactions	L'AT est un lien activé. Il produit des ressources pour l'entreprise et produit le territoire. Ce lien évolue	Zimmermann, 1998, 2005 ; Colletis et Rychen, 2004 ; Saives et al. 2011 Le Gall et all. 2013 ; ISO 26000
Longue période de sédentarité	L'ancrage territorial est une période dans la vie d'une entreprise. Il peut évoluer de la même façon que les territoires à fort AT peuvent muer.	Autretsch et Feldmen, 1996 ; Courlet, 2000 ; Zimmermann, 2005 ; Courault, 2005 ;

Source : Le 9^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, « entrepreneuriat responsable : pratiques et enjeux théoriques », Nantes, France, 20-22 mai 2015

De ce fait, il semble conforme à un ensemble de travaux de définir l'ancrage territorial comme le processus et le résultat d'interactions entre une entreprise et son territoire, fondés sur la

création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise.

L'ancrage territorial de toute entreprise s'explique par toutes les formes de proximité, mais pour la PME il est un peu plus particulier car il est lié à des distances fondées essentiellement sur une approche sociologique qui est d'une importance centrale dans l'explication du choix de localisation de cette catégorie d'entreprise et de son fort lien avec le territoire, ce lien qui fonde même les spécificités de l'entreprise de petite et moyenne taille, est entamé selon une dimension psychologique, d'après TORRES (2003) c'est l'attachement psychologique de l'entrepreneur à son environnement qui fait naître l'attachement de la PME au territoire, il est également un facteur explicatif de la proximité spatiale qui ne correspond pas seulement au faible périmètre d'action de la PME et à son implantation mono-site.

Selon TORRES tout ce qui est proche est plus important, c'est-à-dire plus maîtrisé, mieux géré, et plus efficace que ce qui est loin. Ce prisme, comme l'appelle TORRES à travers lequel le dirigeant voit sa PME et sur lequel se fonde l'ancrage territorial, est basé sur *un mix de proximité* à savoir : la proximité hiérarchique, la proximité intra fonctionnelle (CAPET. M et al.(1986)), la proximité des systèmes d'information et la proximité temporelle.

1.2.2. Vers une responsabilité territoriale des PME Familiales

Les PME Familiales font généralement preuve d'un grand sens de responsabilité vis-à-vis de la communauté locale, elles sont vouées à perdurer dans le temps et ne peuvent donc se dissocier du territoire sur lequel elles développent ses activités.

De cet ancrage territorial naît ainsi une responsabilité de la PME Familiale envers ses territoires. La PME Familiale est en effet un partenaire légitime et indispensable pour accompagner et stimuler les dynamiques de développement, qui s'inscrivent nécessairement dans la durée.

Plusieurs études désignent que les entreprises familiales sont plus socialement responsables (BINGHAM et al., 2011) et plus performantes au niveau environnemental (CRAIG et DIBRELL; 2006), ou du moins sont plus attachées à éviter des activités socialement irresponsables (DYER et WHETTEN, 2006) et les mauvaises conduites (DING et WU, 2013), que ce soit ces entreprises sont de grande taille (BERRONE et al., 2010) ou des PME (LAGUIR et ELBAZ, 2015).

Le rôle sociétal joué par les PME Familiales dans la société est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel ces entreprises prennent en compte, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions

avec les autres acteurs, appelés “parties prenantes” (CABRERASUAREZ et al., 2014), un intérêt particulier à leurs employés (MILLER et al., 2009), un intérêt particulier aussi à leurs clients et à leurs sous-traitants (UHLANER et al., 2004), une faible réduction des effectifs en temps de crise (Block, 2010), un ancrage dans leur communauté locale (NIEHM et al. 2008) et des liens forts avec les futures générations (DELMAS et GERGAUD, 2014).

Tableau n°2 : Le rôle sociétal des entreprises familiales

Auteurs	Critères d'analyse	Conclusions
Novak (1983), Jaffe (1990)	La famille comme base des analyses de l'économie	Ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires et non les travailleurs, les entrepreneurs ou les entreprises
Ward (1987)	L'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle	Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.
Astrachan (1988)	La sensibilité au changement de contrôle ou de management	Cette sensibilité entraîne la remise en cause d'une culture d'entreprise existante et a des effets néfastes sur la performance de longue durée.
Astrachan (1988)	Les valeurs propres de l'EF et leur influence sociale	Les EF sont plus conscientes socialement, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise
Upton (1995)	Financement de la transmission	Conséquences (néfastes) de la transmission des EF deuxième génération
Prokesch (1986), Longenecker, Moore et Schoen (1989), Lyman (1991)	Attrait des EF	Elles sont préférées par les consommateurs, plus impliqués à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions

Source : ALLOUCHE et AMANN (2000)

La majorité des résultats de recherches s'inscrivant dans cette posture indiquent que les firmes familiales sont plus socialement responsables et plus performantes au niveau environnemental, ou du moins sont plus attachées à éviter des activités socialement irresponsables et les mauvaises conduites, pour les entreprises familiales de différente taille et surtout pour les PME Familiales.

Pour ceux qui soutiennent la thèse de supériorité des PME Familiales en termes social et environnemental, cette orientation touche aussi l'effet du comportement responsable sur la performance. Pour cette raison, CRAIG et DIBRELL (2006) ont prouvé que les politiques en relation avec l'environnement naturel constituent un moteur de l'innovation et de la performance financière d'autant plus dans les PME Familiales que dans les PME non familiales. De façon plus globale, les PME Familiales, du fait même de leur histoire, peuvent aider à affronter nombreux défis liés au développement économique, à des inégalités, à un taux de chômage élevé, aux développements démographiques et à la nécessité de changement structurel.

Plusieurs études montrent leur rôle essentiel dans la création d'emplois et à leur immense contribution à la croissance nette. Ils jouent un rôle important dans l'économie (STOREY, 1994) et la plupart des nouveaux emplois sont créés par les PME (DELMAR et al., 2003). "Les PME apportent une contribution remarquable au développement économique régional. Elles sont souvent les seuls moteurs de développement possibles, en particulier dans les régions périphériques. Elles génèrent une croissance sociétale en matière de nouveaux emplois et de revenus. Les PME créent des innovations, et forment des réseaux de production flexibles" (PASANEN, 2007).

Les PME Familiales, de façon particulière, créent et préservent des emplois dans des zones rurales et des régions défavorisées, contribuant ainsi à lutter contre le phénomène de vieillissement de la population et de dépeuplement qui touche de nombreuses régions. En outre, les PME Familiales conduisent à renforcer la concurrence et productivité et stimulera donc la croissance du revenu global et du revenu par habitant.

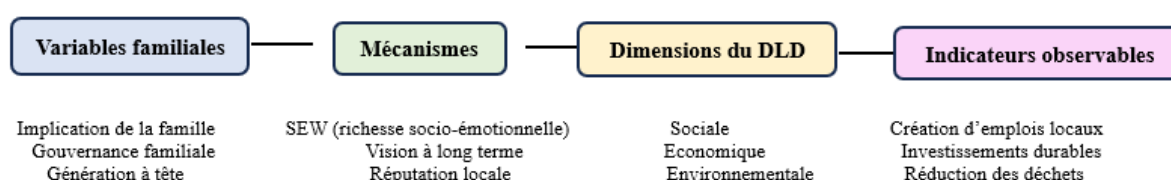
Les PME Familiales jouent un rôle majeur dans la création de la richesse incarnée dans la valeur ajoutée et la redistribution des revenus au niveau national et territoriale. Comme elles sont au cœur même de la stabilité économique et sociale, avec une forte implication dans la vie sociétale, en fournissant les produits et services journaliers et assurant une présence au cœur des régions, des villes et même dans les régions rurales.

1.3. Cadre intégral

Dans la lignée des travaux récents sur l'entrepreneuriat familial et le développement territorial durable (Berrone et al., 2012 ; Memili et al., 2018), nous proposons un cadre conceptuel articulant les spécificités des PME Familiales, les mécanismes explicatifs, les dimensions du développement local durable et les indicateurs observables. Les variables familiales — telles

que l'implication de la famille dans la gouvernance, la transmission intergénérationnelle, ou la centralité des valeurs familiales — influencent la stratégie et les choix opérationnels de l'entreprise à travers des mécanismes clés : la recherche de richesse socio-émotionnelle (*Socioemotional Wealth*, SEW), une vision à long terme, et la préservation d'une réputation locale favorable (Gómez-Mejía et al., 2007 ; Arregle et al., 2015). Ces mécanismes façonnent l'engagement des entreprises dans les trois dimensions du Développement Local Durable : sociale (création et maintien d'emplois locaux, inclusion communautaire), économique (soutien aux filières locales, investissement productif), et environnementale (adoption de pratiques écoresponsables, préservation des ressources naturelles). L'opérationnalisation de ce cadre repose sur des indicateurs mesurables tels que le nombre d'emplois créés localement, le volume des investissements durables, ou la réduction mesurable des émissions et déchets (Ghezzi et Cavallo, 2020). En mobilisant à la fois la littérature internationale récente (2016–2025) et les contributions issues du contexte MENA et marocain sur les PME Familiales, la responsabilité sociétale territoriale et le développement local durable (Haddad, 2019 ; El Abboubi & Oubrich, 2021), ce modèle permet de dépasser une approche purement descriptive et de proposer un cadre analytique robuste pour évaluer l'impact territorial des PME Familiales.

Voici une version plus claire et visuellement hiérarchisée du schéma :



Source : Réalisé par nos soins

2. Contribution des PME Familiales de la région de l'oriental au Développement Local Durable : étude empirique

Au Maroc les études sur les PME Familiales, restent toujours faibles et inexistantes, les officiels et experts s'accordent à affirmer que la PME dite familiale est dominante dans l'activité économique privée marocaine.

L'enjeu territorial de la PME Familiale, de façon particulière, est la capacité éventuelle à concilier les différents intérêts (par la construction d'une action collective) en les associant à

un objectif général commun, lui-même constitué d'éléments hétérogènes (l'économique, l'environnement et le social) et hiérarchisés différemment par les parties prenantes »³

En s'intéressant à la région de l'Oriental marocaine, toutes ces données nous conduisent à formaliser l'hypothèse et les sous-hypothèses suivantes :

H₁ : « les PME Familiales contribuent fortement au développement local durable de la région de l'Oriental »

H₁₋₁ : La PME Familiale contribue fortement à la création d'emploi au sein de leur territoire.

H₁₋₂ : Les PME Familiales investissent davantage dans les infrastructures locales au lieu de leur implantation.

H₁₋₃ : Les préoccupations environnementales sont au cœur des activités des PME Familiales au sein de leur territoire.

2.1. La méthodologie de recherche adoptée et traitements envisagés

2.1.1. Méthodologie de recherche adoptée

Dans ce travail, le questionnaire a été choisi comme mode de collecte des données. Ce questionnaire est basé sur une échelle de mesure de Likert de cinq points de (1) à (5). Afin d'obtenir une collecte d'informations à une échelle satisfaisante, l'enquête par questionnaire s'avère être le meilleur choix. Ceci est donc susceptible de nous permettre de résoudre notre problématique, à partir d'un nombre satisfaisant de PME Familiales de la région de l'Oriental.

Afin d'apporter de la clarté aux dirigeants de PME et d'être cohérent avec le contexte de référence de ces PME, le questionnaire n'a été adopté dans sa forme définitive qu'après une phase de pré-test.

Une phase de pré-test est également importante avant de valider la version finale de l'enquête afin d'améliorer la compréhension des répondants de celle-ci et de son ordonnancement. Une première étape a consisté à soumettre le questionnaire au regard critique de chercheurs scientifiques (1 directeur de thèse et 4 doctorants). Cette démarche a été l'occasion de tester le contenu des questions, la formulation, la disposition et la modalité de réponse du questionnaire.

³ MAILLEFERT M. (2013), « Développement territorial », in Postel N. et Sobel R. (dir.), Dictionnaire critique de la RSE, Lille : Ed. du Septentrion, p. 116-121.

Cette phase a permis d'identifier les difficultés liées à la compréhension des termes utilisés et d'améliorer la formulation et la compréhension de plusieurs questions. Dans une seconde phase, le questionnaire a été administré à cinq répondants, qui sont des dirigeants de PME Familiales, afin de le confronter à leur esprit critique.

Nous avons envoyé notre questionnaire à 210 dirigeants de PME Familiales de la région de l'Oriental, un taux de réponse d'environ de 40 %, dont nous en avons reçu au total 84 réponses, dont 8 n'ont pas été gardés. Les principaux motifs du rejet de ces réponses du questionnaire récupéré, était soit le manque des réponses requises soit l'effectif était supérieur à 250 salariés.

A partir de ces conditions d'intégration, nous avons pu retenir au total 76 questionnaires. L'ensemble des analyses statistiques ont été réalisées par nos soins avec les logiciels SPSS (version 20.0) et EXCEL.

Notre questionnaire a comporté deux parties. Il comprend une multitude de thématique, cette structure par thème permet aux répondants de trouver une cohérence au sein de chaque ensemble de questions car le questionnaire est avant tout une forme de discours du répondant et le regroupement thématique est absolument nécessaire.

La première catégorie de questions est « la prise de connaissance » de la PME Familiale, c'est-à-dire, la signalétique de celle-ci, les renseignements généraux tels que la date de création, le secteur d'activité, le chiffre d'affaires, l'effectif du personnel, le nombre d'associé et la génération de fondation actuelle.

La deuxième catégorie de questions a été consacré à la contribution des PME Familiales au développement local durable. Dans la mesure où nous avons tenté de conduire le répondant à nous renseigner sur la contribution de ces PME au développement économique de la région, d'analyser sa relation avec les parties prenantes, et sa contribution à la préservation de l'environnement.

2.1.2. Traitements envisagés

Les PME Familiales semblent s'engager au développement de leur territoire. Cela se matérialise dans le développement économique, le développement des activités commerciales et ses relations avec les parties prenantes, des préoccupations sociales, qu'environnementales.

- **Statistique descriptive**

Au Maroc, les données sur les entreprises familiales, à notre connaissance, demeurent inexistantes. Les PME en générale est un type d'entreprise dominant sur le marché marocain,

et comme nous souhaitons un maximum de PME Familiale, nous avons constitué notre propre fichier du répertoire de la Chambre de Commerce et d'Industrie, du Centre Régionale d'Investissement, ... L'opération a consisté à éliminer les PME Familiales des PME non familiales. Cependant, ces critères ne sont pas directement disponibles.

De plus, le nom de l'entreprise, lorsqu'il correspond au nom de la famille du dirigeant n'est pas systématiquement le critère qui peut nous renseigner sur le caractère familial de l'entreprise. Et cela, même si le critère du nom de famille peut paraître vraiment significatif.

Cependant, la difficulté d'identifier le critère familial et celle de l'approche des dirigeants pour le recueil des informations, rendent nécessaires l'utilisation des relations afin d'obtenir une information la plus proche possible de la réalité. Ceci dit, il est alors tout à fait clair que notre échantillon n'est pas issu d'un échantillonnage aléatoire, mais préalablement sélectionné. Le premier critère utilisé est la reconnaissance en l'entreprise comme étant familiale par la personne que nous avons sollicitée pour identifier l'entreprise et approcher le dirigeant. Puis c'est suivant les réponses que celui-ci (c'est-à-dire le dirigeant de l'entreprise), nous accordera que nous avons alors pu identifier son affaire comme étant une entreprise familiale.

La population visée par notre recherche est constituée des PME Familiales de la Région de l'Oriental. Cette étude nous donnera ainsi une occasion de tenter de dresser un aperçu de la situation du tissu des entreprises familiales au niveau de cette Région. (Annexe 1)

La localisation de la PME : En ce qui concerne la localisation de ces entreprises, on peut tirer de notre fichier que ces dernières sont à 60% localisées dans les grandes villes de NADOR, OUJDA et BERKANE avec 30% dans la seule ville de NADOR. Le reste est dans les villes de TAOURIRT, AHFIR et GUERCIF.

- **L'âge des entreprises enquêtées** : A partir des résultats de notre recherche, nous constatons qu'une grande partie des entreprises interrogées constitue des entreprises de nouvelle génération, 32,9% des PME ont été créées dans la période 2018-2019.⁴
- **Secteur d'activité** : De cette répartition, il ressort que les PME du secteur des services sont au nombre de 25 et représentent près de 32,9% du total de l'échantillon. Les PME du service de BTP se trouvent en deuxième position et qui présentent 24 % des entreprises qui sont actives dans ce secteur. Le secteur du commerce (pris au sens large) avec 21,1 % des

⁴ Il est à noter que les entreprises n'ayant pas au moins 3 années de vie ne sont pas incluses dans notre échantillon ; et cela afin d'avoir un échantillon représentatif ayant au moins eu 3 exercices clos

entreprises. Et enfin, les entreprises du secteur industriel occupant la quatrième place au sein de notre échantillon, du moment qu'elles sont au nombre de 17 et qui représentent 22,4% du total.

- **Part du capital détenu** : Pour 39,5% des entreprises, le capital est détenu à 100% par la famille du propriétaire, le reste est partagé comme suit : - Dans 26,3% des PME, la famille détient de 25% à 50% du capital. - Dans 21,1% des PME, la famille détient moins de 25% du capital social de l'entreprise. Et Seulement 10 des PME enquêtées où la famille détient plus de 51% du capital.
- **Génération de fondation actuelle** : Selon les résultats de l'enquête, la majorité des entreprises (48,7%) ont été créées par le propriétaire actuel. Un pourcentage significatif d'entreprises (35,5%) a hérité de la fondation de son père ou d'un membre de la famille. Une proportion plus petite d'entreprises (15,8%) dépasse la deuxième génération, suggérant une continuité au-delà de la première génération familiale
- **Stabilité de la direction** : L'analyse des résultats permet de comprendre la stabilité de la direction au fil du temps au sein des PME familiales, ce qui peut avoir des implications sur la prise de décision, la continuité stratégique et la gestion des ressources humaines....

- **Echelle de développement local durable**

Afin de faire ressortir les dimensions cachées de la variable développement local durable, nous allons réaliser une analyse factorielle en composante principale avec rotation VARIMAX sur les items de mesures du concept. Elle permet d'amplifier la variance de la variable expliquée, avec laquelle, la variable en question est plus corrélée et favorise ainsi l'interprétation de chaque composante principale.

Tableau n°3 : Echelle de développement local durable Communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX)

	Composante				Communalités	Alpha de Cronbac en cas de suppression de l'élément
	1	2	3	4		
Contribution à la création d'infrastructure	,822	-,208	,114	-,053	,765	,808
Contribution au renouvellement du tissu économique	,742	-,332	-,133	-,204	,735	,818
Préservation de l'environnement : Fournitures écologiques	,735	,406	-,200	-,064	,699	,812
Préservation de l'environnement : réduire la consommation d'énergie	,707	,324	-,432	,168	,720	,814
Incitation par des promotions	,663	,117	,032	,195	,700	,815
Contribution à la création d'emploi	,648	-,572	,112	-,076	,639	,824
Contribution à la diversification et innovation des produits	,636	-,366	,038	-,398	,514	,823
Préservation de l'environnement : modes de travail écologique	,392	,684	-,156	-,296	,492	,829
Incitation par des formations et stages	,035	,674	,330	,133	,819	,847
Participation dans l'augmentation des impôts	,544	-,610	-,103	-,150	,844	,830
Préservation de l'environnement : sensibiliser ttes les parties prenantes	,446	,570	-,556	,106	,734	,829
Préservation de l'environnement : Optimiser le transport des salariés	,208	,549	,486	-,408	,749	,838
Incitation par diverses primes	,441	,080	,484	,281	,747	,818
Valeurs propres	4,418	2,825	1,196	0,663		
Variance (%)	33,98%	21,73%	9,20%	5,10%		
Variance expliquée cumulée (%)	33,98%	55,71%	64,91%	70,02%		

*Alpha de cronbach = ,835

Source : Notre enquête

Indice et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,743
Khi-deux approximé	251,740
Test de sphéricité de Bartlett	ddl
Signification de Bartlett	,000

Source : Notre enquête

L'échelle globale semble être fiable, avec un alpha de Cronbach élevé (0,835). Les variations dans les items spécifiques peuvent être attribuées à la nature diversifiée des aspects évalués. La suppression de certains items n'améliorerait que légèrement la fiabilité, ce qui indique que chaque item contribue positivement à la cohérence globale de l'échelle.

Ces statistiques d'item fournissent des informations importantes sur la perception des individus vis-à-vis de divers aspects liés à l'emploi, à l'incitation des employés, et à la préservation de l'environnement.

Une ACP est effectuée afin de confirmer la multi dimensionnalité de notre construit. Cette analyse produit 4 facteurs.

Les résultats montrent que la première composante a une influence significative sur la plupart des variables, ce qui indique qu'elle peut être interprétée comme une dimension générale qui englobe plusieurs aspects liés aux contributions à l'économie, à la préservation de l'environnement, et aux incitations des employés. Les autres composantes contribuent également, mais dans une moindre mesure.

Nous avons soumis nos données au test de pertinence de l'analyse en composantes principales (ACP), également appelé test de KMO, qui a produit une valeur de 0,743, considérée comme satisfaisante. Cette valeur confirme la pertinence de l'ACP pour nos données. Elle est également cohérente avec les résultats du test de sphéricité de Bartlett, qui affiche un score de 251,740 avec un seuil de signification très faible (0,000), indiquant ainsi que la matrice des corrélations ne peut pas être considérée comme une matrice unitaire. Comme on a discuté dans la section précédente, ce test est justifié par l'utilisation de l'ACP, une technique d'analyse statistique qui

n'est pertinente que lorsque la matrice des corrélations entre les variables présente une certaine structure.

Du fait de leur faible communalité, l'item « *Préservation de l'environnement : modes de travail écologique* » peut être exclus de l'échelle.

Cette analyse en composantes principales offre une perspective simplifiée mais informative sur les relations entre les variables étudiées, permettant de réduire la dimensionnalité tout en conservant l'essentiel de l'information.

Selon la règle des contributions au seuil minimum de 0.5, nous sommes obligés de retirer cet item afin de ne pas appauvrir l'échelle, et le plus fortement corrélé à l'échelle globale (le cas de l'item : Incitation par diverses primes).

2.2. Test des hypothèses et discussion des résultats

2.2.1. Test des hypothèses

Nous avons testé l'hypothèse selon laquelle, *les PME Familiales contribuent fortement au développement local durable de la région de l'Oriental*.

Les résultats présentés portent sur les spécificités des PME Familiales (PMEF) et les différentes dimensions du Développement Local Durable, avec des analyses basées sur le coefficient de corrélation de Pearson. Chaque variable est accompagnée de sa significativité, de la taille de l'échantillon (76 cas), et de l'impact global observé sur le développement local durable des PMEF.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de corrélation de Pearson entre la part du capital détenu dans les PMEF et leur contribution à la création d'emplois.

Tableau n°4 : Corrélations entre la part du capital détenu et la contribution à la création d'emploi

		Part du capital détenu	Contribution à la création d'emploi
Part de capital détenu	Corrélation de Pearson	1	,393**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	76	76
Contribution à la création d'emploi	Corrélation de Pearson	,393**	1

Sig. (bilatérale)	,000
76	76

** La corrélation est significative au niveau de 0.01

Source : Notre enquête

Le coefficient de corrélation de Pearson de $r = 0,393$ indique une corrélation positive modérée. La significativité bilatérale est de $p = 0,000$, soit inférieure au seuil de 0,01, signifie que cette corrélation est hautement significative sur le plan statistique.

Cette corrélation suggère que plus la part du capital détenu par les acteurs familiaux est élevée, plus l'entreprise contribue significativement à la création d'emplois au niveau local. Ce résultat peut être interprété comme un effet de l'ancrage territorial et de la responsabilité sociale des familles propriétaires, qui tendent à adopter des stratégies de développement à long terme, favorisant l'emploi dans leur environnement immédiat.

La relation positive observée témoigne d'un engagement potentiel des PMEF en faveur du développement local à travers des politiques d'embauche actives, soutenues par une volonté de pérennisation de l'entreprise dans son territoire d'implantation.

Pour la deuxième corrélation, l'analyse met en évidence une corrélation positive entre la génération à la tête des PMEF et leur implication dans la création d'infrastructures locales ($r = 0,282$, $p < 0,001$). Bien que modérée, cette corrélation est statistiquement significative.

Tableau n°5 : Corrélations entre la génération de l'entreprise et la création d'infrastructures

		Génération	Création d'infrastructures
Génération	Corrélation de Pearson	1	,282
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	76	76
Création d'infrastructures	Corrélation de Pearson	,282	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Source : Notre enquête

Le tableau de la troisième et la dernière corrélation présente une corrélation de Pearson positive et significative entre la stabilité de la direction dans les PME et leur engagement en faveur de la réduction de la consommation énergétique ($r = 0,301$, $p = 0,008$). Ce lien modérément fort est statistiquement significatif au seuil de 0,01, ce qui permet de confirmer l'hypothèse d'un impact positif de la stabilité managériale sur les pratiques environnementales.

Tableau n°6 : Corrélations entre la stabilité de la direction et la préservation de l'environnement

		Stabilité de la direction	Préservation de l'environnement : réduire la consommation d'énergie
Stabilité de la direction	Corrélation de Pearson	1	,301**
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	76	76
Préservation de l'environnement : réduire la consommation d'énergie	Corrélation de Pearson	,301**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	
	N	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Notre enquête

Le tableau suivant rappelle du contenu des corrélations des sous hypothèses qui sont toutes validées :

Tableau n°7 : Corrélations de Pearson entre Spécificités des Petites et Moyennes Entreprises Familiales et le Développement Local Durable

Spécificités des PME	Développement Local Durable		Type d'influence	Conclusion
Part de capital détenu	Création d'emplois	0,393** : r de Pearson 0,000 : Niveau de significativité Nombre de cas ayant servi de calcul : 76	Positive	Validée
Génération	Créations d'infrastructure	0,282** : r de Pearson 0,000 : Niveau de significativité Nombre de cas ayant servi de calcul : 76	Positive	Validée

Stabilité de la direction	Préoccupation environnementales	0,301** : r de Pearson 0,008 : Niveau de significativité Nombre de cas ayant servi de calcul : 76	Positive	Validée
---------------------------	---------------------------------	---	----------	---------

** La corrélation est significative au niveau de 0.01 (bilatéral)

Source : Notre enquête

Le test de toutes les sous hypothèses suggère qu'il existe une corrélation positive significative entre les construits.

2.2.2. Discussion des résultats

Cette recherche avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure certaines spécificités des Petites et Moyennes Entreprises Familiales influencent leur contribution au développement local durable. À travers une approche quantitative fondée sur l'analyse des corrélations de Pearson, trois dimensions internes aux Petites et Moyennes Entreprises Familiales ont été explorées : la part de capital détenu par la famille, la génération dirigeante et la stabilité de la direction. Celles-ci ont été mises en relation avec trois axes du développement durable territorial : la création d'emplois, la création d'infrastructures, et la préservation de l'environnement.

Les résultats ont permis de valider l'ensemble des hypothèses de recherche, en révélant des corrélations positives et significatives entre chacune des spécificités familiales étudiées et les différentes formes de contribution au territoire. Ainsi :

- Une forte détention de capital familial est associée à une plus grande implication dans la création d'emplois locaux, traduisant l'attachement des familles à leur ancrage territorial.
- Les nouvelles générations de dirigeants se distinguent par une orientation plus marquée vers le développement d'infrastructures collectives, révélant une volonté de créer de la valeur au-delà de l'entreprise.
- Enfin, une direction stable favorise des engagements de long terme, notamment en matière de réduction de la consommation d'énergie, signalant une sensibilité accrue aux enjeux environnementaux.

Ces résultats soulignent la cohérence entre la structure familiale des PME et leur contribution au développement durable sous ses trois dimensions fondamentales : sociale (emploi), économique (infrastructures) et environnementale (réduction énergétique). Ils montrent que les spécificités internes des PME — loin d'être des freins — peuvent au contraire favoriser un engagement fort dans la dynamique territoriale.

Les PME peuvent être des acteurs stratégiques du développement durable territorial. Leur capacité à concilier valeurs familiales, vision à long terme et responsabilité locale en fait des partenaires de choix dans les dynamiques de durabilité.

Conclusion

Sur le plan théorique, cette étude contribue à enrichir les approches intégrant la gouvernance familiale dans les modèles de développement durable, en mettant en lumière les effets différenciés des variables internes des PME.

Sur le plan pratique, les résultats invitent les pouvoirs publics et les décideurs locaux à considérer les PME non seulement comme des structures économiques, mais comme des moteurs du développement durable local. Des dispositifs d'accompagnement spécifiques, valorisant la transmission intergénérationnelle, la gouvernance stable et l'engagement environnemental, pourraient renforcer leur impact.

Toutefois, cette étude présente certaines limites, l'approche mixte, combinant méthodes quantitatives et qualitatives, permettrait d'explorer plus finement les mécanismes internes de décision dans les PME et leur articulation avec les enjeux territoriaux.

Bibliographie

ALLOUCHE .J; AMANN .B (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79.

AROCENA , J., « *Le développement par l'initiative locale. Le cas français* », Paris, l'Harmattan, 1986, 227p

ARREGLE, J.-L., HITT, M. A., SIRMON, D. G., & VERY, P. (2007). *The development of organizational social capital: Attributes of family firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.

BENTEBBAA, S., (2014). Les configurations de l'apprentissage organisationnel dans les moyennes entreprises familiales, thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Cdi Ayyad et Université de Paris-est Creteil.

BERRONE, P., CRUZ, C., GOMEZ-MEJIA, L., & LARRAZA-KINTANA, M. (2010). «Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?». *Administrative Science Quarterly*, 55: 82-113.

BERRONE, P., CRUZ, C., GOMEZ-MEJIA, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279

BERTRAND B., « *La fin des territoires. Essai sur le désordre international et l'utilité sociale du respect* ». In: *Politique étrangère*, n°1 - 1996 - 61^eannée. pp. 220-221.

BINGHAM, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). «A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99: 565-585.

CABRERA-SUAREZ, M. K., DENIZ-DENIZ, M. C., & MARTIN-SANTANA, J. D. (2014). «Family social capital, trust within the TMT, and establishment of corporate goals related to non-family stakeholders». *Family Business Review*. 28: 145-162.

CAPET. M & CAUSSE, G. & MEUNIER, J. (1986). *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*. Economica-Gestion, Tome 1, 587p.

CARLUER F., [« Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique »](#),

Dans [Géographie, économie, société 2006/2 \(Vol. 8\)](#).

CATRY, B., & BUFF, A. (1996). Le gouvernement de l'entreprise familiale. Publi-Union.

COLLETIS, G. & RYCHEN, F. (2004). « Entreprises et territoires : proximités et développement local. In Pecqueur, B. & Zimmermann, J-B. (dir.), *Economie de proximités* » Hermès, Lavoisier Paris, 207-230.

CRAIG, J., & DIBRELL, C. (2006). «The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study». *Family Business Review*, 19: 275-288.

CREVOISIER, O. (2010). La pertinence de l'approche territoriale. *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, n°5, 969-985.

DELMAR, F., DAVIDSSON, P., & GARTNER, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.

DELMAS, M., & GERGAUD, O. (2014). «Sustainable certification for future generations: The case of family business». *Family Business Review*, 27: 228-243.

DYER, W. G., & WHETTEN, D. A. (2006). «Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 785-802.

DING S., WU Z. (2013). «Family Ownership and Corporate Misconduct in U.S. Small Firms *Journal of Business Ethics*, 123(2) 183–195.

GHEZZI, A., & CAVALLO, A. (2020). *Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean Startup approaches. Journal of Business Research*, 110, 519–537.

GÓMEZ-MEJIA, L. R., HAYNES, K. T., NÚÑEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K. J. L., & MOYANO-FUENTES, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

GUILBOT O. B., (1991), « les acteurs locaux du développement économique local », *revue sociologie du travail* N°4/91, pp. 453-459.

GUPTA V., LEVENBURG N., MOORE L., MOTWANI J. & SCHWARTZ T. (2010), « Family business in Sub-Saharan Africa versus the Middle East », *Journal of African Business*, 11, p. 146-162.

HANDLER W. (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses ", *Family Business Review*, Vol. 2, n°3, p. 258.

HOUEE, P, « LE DÉVELOPPEMENT LOCAL AU DÉFI DE LA MONDIALISATION », Paris, Editions L'Harmattan (1 octobre 2001).

LAGUIR, I. & ELBAZ, J. (2015). «Are family small and medium-sized enterprises more socially responsible than nonfamily small and medium-sized enterprises?». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23: 386–398.

MEMILI et al. (2018) — étude sur les pratiques de durabilité dans les entreprises familiales : MEMILI, E., FANG, H.-C., KOÇ, B., YILDIRIM-ÖKTEM, Ö., & SONMEZ, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9–28.

MORCK R., YEUNG B. (2003), “Agency problems in large family business groups”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n° 4, p. 367-382.

Nations Unies. (1987). *Notre avenir à tous: Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement* (Rapport Brundtland). ONU.

NIEHM, L. S., SWINNEY, J., MILLER, N. J. (2008). «Community social responsibility and its consequences for family business performance». *Journal of Small Business Management*, 46: 331-350.

PASANEN, M. (2007). SME GROWTH STRATEGIES: ORGANIC OR NON-ORGANIC? *Journal of Enterprising Culture*, 15(04), 317-338.

POULAIN-REHM T. (2006): « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques ». *La revue des sciences de gestion*, vol. 3, n°. 219, pp 80-82.

STOREY, D. (1994), *Understanding the Small business Sector*, Londres-Boston, International Thomson Business Press.



TORRES, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, n°144, 119-137.

UHLANER, L. M., VAN GOOR-BALK, H. A., & MASUREL, E. (2004). «Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11: 186-194.

Annexe 1

Age entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	25	32,9	32,9	32,9
de 5 ans à 10 ans	21	27,6	27,6	60,5
Valide de 10 ans à 20 ans	16	21,1	21,1	81,6
Plus de vingt ans	14	18,4	18,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Source : Notre enquête

Secteur d'activité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
BTP	18	23,7	23,7	23,7
Commerce	16	21,1	21,1	44,7
Valide Industrie	17	22,4	22,4	67,1
Service	25	32,9	32,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Source : Notre enquête

Le pourcentage du capital détenu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 25%	16	21,1	21,1	21,1
Entre 25% et 50%	20	26,3	26,3	47,4
Valide Plus de 51%	10	13,2	13,2	60,5
Le capital est à 100%	30	39,5	39,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Source : Notre enquête

Génération de fondation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Créée par le propriétaire actuel	37	48,7	48,7	48,7
Héritée du père ou d'un membre de famille	27	35,5	35,5	84,2
Dépasse la deuxième génération	12	15,8	15,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Année direction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	16	21,1	21,1	21,1
Entre 5 ans et 10 ans	30	39,5	39,5	60,5
Entre 11 et 20 ans	21	27,6	27,6	88,2
Plus de 20 ans	9	11,8	11,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Source : Notre enquête