

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Université A.MIRA-BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Option : Management des organisations

Thème



La gouvernance des entreprises familiales
cas de : CEVITAL, KERNOU ALUMINUM,
MAISON SERIR

Réalisé par :

- Melle OULMOU Hanane
- Melle RAMDANI Nestrine

Encadreur :

Dr. Boumesbah Nabil

Promotion 2019/2020

Remerciements

La réalisation de ce modeste travail a été possible grâce à la précieuse aide de plusieurs personnes à qui nous voulons exprimer notre reconnaissance et nos profonds remerciements pour leurs soutiens ainsi que leurs conseils.

Pour commencer nous adressons nos remerciements et notre gratitude à notre (encadreur) Dr BOUMESBAH Nabil, pour son aide très précieuse, ses conseils et sa disponibilité, malgré les difficultés auxquelles nous avons fait face dues à la pandémie, qui ont contribué à l'accomplissement de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également aux membres du jury qui nous font l'honneur de juger notre travail.

Nous désirons remercier les dirigeants des entreprises à savoir Mr OULARBI Larbi, Mr SERIR Yahia, Mr Kernou Salim pour leurs accueils et pour le temps qu'ils nous ont accordé afin de répondre à toutes nos questions et nous aider dans notre projet de recherche.

Enfin, nos remerciements vont à nos parents, frères et sœurs et nos amis, pour leurs soutiens et leurs encouragements tout au long de la réalisation de notre mémoire, et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à notre formation.

Dédicaces :

Je dédie le fruit de ce travail

*A mes parents qui me soutiennent
continuellement dans tout ce que j'entreprends ;*

A mes frères Walid et Amina ;

*A tous mes proches et mes cousines pour leurs
aides et leur soutien*

Ainsi qu'à mes amis :

Bilal, Hillal, Nesrine et Melissa .

Hanane Oulmou

Dédicaces

Je dédie ce travail

*A mes chers parents, pour leur grand soutien et
encouragements, ainsi que la confiance qu'ils
m'ont accordé ;*

A mon cher et unique frère;

A la mémoire de ma chère grand-mère ;

A mes cousins et cousines qui ont été là pour moi ;

*A tous mes amis qui ont tous contribué de près ou
de loin à l'élaboration de ce modeste travail.*

Ramdani Nesrine

Sommaire

Sommaire	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
Introduction générale	1
Chapitre I : Le cadre conceptuel des entreprises familiales.....	4
Introduction au chapitre	4
Section 1 : Généralités sur l'entreprise familiale.....	4
Section 2 : Les spécificités de l'entreprise familiale.....	16
Conclusion au chapitre	27
Chapitre II : La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale...28	
Introduction au chapitre	28
Section 1 : La gouvernance dans l'entreprise familiale	28
Section 2 : La prise de décision dans l'entreprise familiale	50
Conclusion au chapitre	60
Chapitre III : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats.....61	
Introduction au chapitre	61
Section 1 : Présentation de la méthodologie d'enquête sur le terrain	61
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	64
Conclusion au chapitre	79
Conclusion générale	80
Bibliographie.....	83
Annexes.....	89

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Les recherches portant sur le poids économique des entreprises familiales.

Tableau 2 : Les recherches portant sur le rôle sociétal des entreprises familiales.

Tableau 3 : Comparaison entre Entreprises non familiales et entreprises familiales.

Tableau 4 : Comparatif synthétique entre la théorie de l'agence et de l'intendance.

Tableau 5 : La problématique de l'altruisme dans l'entreprise familiale.

Tableau 6 : Cycle de vie de l'entreprise familiale.

Tableau 7 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale.

Tableau 8 : Échantillon des entreprises enquêtées.

Tableau 9 : L'existence des formalités de gouvernance.

Tableau 10 : Intégrer un membre étranger dans le conseil d'administration ou dans la gestion de l'entreprise.

Tableau 11 : Le choix des membres du conseil d'administration ou conseil familial.

Tableau 12 : La disposition d'un plan de succession pour les principaux postes de direction.

Tableau 13 : Le transfert de la direction.

Tableau 14 : Les membres de la famille sont d'accord sur les objectifs et les politiques de l'entreprise.

Tableau 15 : La solidarité des membres de la famille.

Listes des figures :

Figure 1: L'interaction famille-entreprise.

Figure 2: Le modèle des trois cercles.

Figure 3: L'échelle F-PEC.

Figure 4 : Perspective de l'écosystème familial de familiarité.

Figure 5 : Distribution des rôles au sein de l'entreprise familiale.

Figure 6 : Grille d'analyse de Todd.

Figure 7 : Bouclage des mécanismes de gouvernement dans l'entreprise familiale d'après Steier (2003).

Figure 8: Modèle tridimensionnel de développement des entreprises familiales.

Figure 9: Évolution de l'entreprise familiale et formalisation de la gouvernance.

Figure 10 : Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale.

Figure 11 : Model du processus de prise de décision dans les entreprises familiales.

Figure 12 : Intégrer un membre étranger dans le conseil d'administration ou dans la gestion de l'entreprise.

Figure 13 : Le choix des membres du conseil d'administration ou conseil familial.

Figure 14 : Le transfert de la direction.

Figure 15 : Les membres de la famille sont d'accord sur les objectifs et les politiques de l'entreprise.

Figure 16 : La solidarité des membres de la famille

Introduction Générale

Introduction générale :

Les entreprises familiales occupent une place importante dans l'économie mondiale, et représentent la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde, elles représentent entre 50 et 90 % du produit intérieur brut de toutes les économies de marché mais c'est seulement à partir des années quatre-vingt qu'elles ont suscité l'intérêt des chercheurs et que les recherches sur les entreprises familiales ont été multipliées.¹

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

Les résultats des recherches soulignent la spécificité des firmes familiales sur les plans organisationnel, culturel et stratégique. Un certain nombre d'axes de recherche sont beaucoup plus explorés que d'autres. Beaucoup d'analyses ont été produites sur l'entreprise familiale et ce par des études dans différentes disciplines telle qu'en psychologie, en sociologie, en droit, en économie, en management stratégique etc. Pour Todd (1983), comprendre le management de l'entreprise familiale requiert la compréhension des relations sociales au sein de la famille. Inconsciemment mais inévitablement, chaque génération absorbe les valeurs parentales qui définissent les relations humaines élémentaires (entre parents et enfants).²

Selon (Dyer, 2003), les recherches concernant l'entreprise familiale, ont montré que la dynamique organisationnelle des entreprises familiales est influencée par des facteurs qui sont les objectifs familiaux, et que ces derniers sont responsables et déterminent les décisions stratégiques de ces entreprises.³

La culture de l'entreprise familiale se réfère aux normes et aux valeurs partagées par ses membres, et aboutit à déterminer « ce qui se fait » ou « ce qui ne se fait pas » au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises familiales représentent un poids économique non négligeable en réalisant des performances financières parfois meilleures que celles des entreprises non familiales.

Durant la plus grande partie de l'histoire du capitalisme, l'entreprise familiale a constitué le modèle de référence pour le gouvernement de l'entreprise. L'entreprise est originellement et durant une longue période une « affaire de famille » et son gouvernement reproduit le modèle familial.

¹Comblé, Karin, et Olivier Colot. « L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006, vol 45, n° 2, p. 91-108.

²Ben Amar, Imen M. et LassaâdMezghani. « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe » [en ligne]. *Revue internationale P.M.E.* 2010, vol 23, n° 1, p. 125–154. Disponible sur : « <https://doi.org/10.7202/045747ar> ».

³Ibid.

Introduction Générale

Que la première forme de gouvernement des entreprises soit de type familial n'a rien d'étonnant puisque la famille est la matrice ancestrale de la gestion des affaires privées, qui est naturellement mobilisée pour gérer cette affaire privée nouvelle qu'est l'entreprise.

Mustakallio et Autio (2001) observent que la qualité de la prise de décision, au sein des entreprises familiales, est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels.

Les raisons principales qui justifient le choix de cette thématique, sont tout d'abord, le fait que l'entreprise familiale soit la première typologie d'entreprises apparues en Algérie et la plus répandue. De plus, le sujet de la gouvernance n'a pas été assez abordé précédemment, ce qui nous a poussés à nous lancer dans cette thématique de recherche. Notre objectif principal est d'étudier l'impact de la structure de la famille sur la prise de décision. Cette recherche peut être considérée comme une clé spécifique avantageuse pour les managers et les propriétaires familiaux, car à travers notre étude, nous allons tenter de mettre en lumière la primordialité de l'influence qu'a la variable « famille » sur le fonctionnement de l'entreprise, aussi, de mettre en évidence les soubassements de la prise de décisions.

Afin de comprendre le processus de prise de décision et avoir un système de gouvernance équilibré qui permettra d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise et les objectifs de la famille, notre problématique s'articulera autour de la question suivante :

« Comment les liens familiaux influencent-ils la prise de décision et la gouvernance des entreprises familiales ? ».

Pour mieux cerner cette question, notre travail tentera de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Les entreprises familiales adoptent-elles les mêmes mécanismes de gouvernance que les entreprises non familiales ?
- Comment renforcer l'efficacité des mécanismes de gouvernance des entreprises familiales ?
- Quelles sont les modalités de prise de décision au sein des entreprises familiales ?

Pour mener à bien notre recherche, nous avons posé au préalable les hypothèses suivantes :

- **H1** : la mise en place des pratiques de gouvernance d'entreprise est nécessaire pour la pérennité.
- **H2** : les valeurs familiales ont un impact sur la gouvernance de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique, nous avons scindé notre travail en deux parties :

La première partie constitue le cadre théorique qui à son tour est composé de deux chapitres, le premier chapitre traite des généralités sur l'entreprise familiale issues des articles

Introduction Générale

de recherches et revues établies antérieurement sur le sujet, afin de mieux comprendre ce type d'entreprises, ce chapitre est composé de deux sections, la première section traite du cadre conceptuel de l'entreprise familiale, c'est-à-dire sa définition, ses caractéristiques et son importance. Dans la deuxième section, nous essayerons de mettre en avant les spécificités des entreprises familiales en présentant l'approche systémique de l'entreprise familiale.

Le deuxième chapitre portera sur la gouvernance de l'entreprise familiale et sa prise de décision. Dans la première section, nous présenterons les différentes théories de gouvernance développées par les chercheurs autour des entreprises familiales, ainsi que la dynamique de développement d'une entreprise familiale et les mécanismes de gouvernance liés à cette dernière. Dans la deuxième section, nous aborderons la prise de décision dans l'entreprise familiale en passant par le comportement stratégique de l'entreprise familiale, l'influence de la famille sur la prise de décision, et le processus de prise de décision.

La deuxième partie est consacrée au travail que nous avons réalisé sur le terrain. Elle est composée de deux sections. Dans la première section nous présenterons la méthodologie d'enquête sur le terrain, où nous expliquerons l'objectif de notre recherche et nous ferons la description de l'enquête de terrain et de l'échantillon étudié qui se compose de trois entreprises familiales, dans la deuxième section, nous présenterons l'analyse des résultats de notre enquête et les conclusions dégagées.

Chapitre I

Le cadre conceptuel des entreprises familiales

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Introduction au chapitre :

Le management des entreprises familiales diffère des autres entreprises privées, cette différence est dû au fait de l'existence de la variable « famille » au sein de ces entreprises car elle exerce une influence considérable sur la gestion de celles-ci, par conséquent les chercheurs se sont penchés sur l'impact de cette variable sur ces organisations et les résultats qu'elle peut donner en termes de performance.

La recherche sur les entreprises familiales est de plus en plus considérée par les chercheurs comme un domaine d'étude indépendant dans l'économie, et elle a donné naissance à un nombre considérable d'articles et de revues sur le sujet ainsi que de nombreuses théories.

Ce qui a été le plus difficile pour les chercheurs était de donner une définition précise à ce type d'entreprise, Handler a déclaré que l'entreprise familiale est le premier et le moins évident des défis auxquels ont été confrontés les chercheurs dans le domaine des entreprises familiales"⁴

Dans ce premier chapitre intitulé « le cadre conceptuel des entreprises familiales » nous allons dans un premier temps présenter les différentes définitions données aux entreprises familiales, car au cours de notre recherche nous avons constaté qu'il n'existe pas une seule et unique définition à ces entreprises, plusieurs auteurs ont tenté d'attribuer une définition en se basant sur des critères différents, ensuite nous présenterons leurs caractéristiques, après cela nous mettrons en évidence l'importance des entreprises familiales.

Dans la deuxième section de ce premier chapitre, nous allons présenter la différence entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales, ensuite nous avons accentué nos recherches sur l'interaction des deux systèmes « famille », « entreprise », et les apports qu'apporte la variable familiale sur le management de cette dernière, nous évoquerons entre autre, le capital social familial et le familialisme.

Section 1 : Généralités sur l'entreprise familiale

1.1.Définitions des entreprises familiales :

La question de la définition des entreprises familiales reste un débat ouvert au sein de la communauté des chercheurs, car ces derniers n'ont pas pu donner une définition unanime, précise et tranchée en raison de l'hétérogénéité de ces entreprises et aux différentes voies empruntées par les chercheurs, cette difficulté provient également d'un manque de consensus autour de deux concepts: la famille et le contrôle.

Les définitions de l'entreprise familiale présentes dans la littérature sont caractérisées par la variété, la multitude et l'hétérogénéité.

⁴Astrachan, Klein, Smyrnios "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business definition problem", Mars 2002, vol 15, n1, p45

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

On peut dire qu'il existe autant de définitions que d'auteurs qui ont tenté de définir les entreprises familiales, elles varient selon le critère choisi par le chercheur. Colot et Comblé (2006) indiquent que « *l'entreprise familiale n'est pas clairement définie. Elle ne peut l'être ni à partir de formes juridiques spécifiques, ni sur la base de critères de taille* »⁵.

Parmi les nombreux critères choisis pour définir les entreprises familiales, nous distinguons :

- La propriété du capital (contrôle et droit de vote)
- L'implication de la famille
- La transmission

Dû au fait de l'enchevêtrement des valeurs famille/entreprise, il résulte que certaines notions méritent d'être éclaircies, pour ce faire, José Allouche a scindé les définitions des auteurs qui ont traités le sujet dans deux groupes de définitions : monocritère et pluri critère :

1.1.1 Les définitions monocritère :

Elles retiennent trois critères dont⁶ :

- Le contrôle
- La propriété
- L'interaction famille \ entreprise

L.B. Barnes, S.A. Hershon [1976] se réfèrent aux critères de contrôle car selon eux une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille. De même, pour I. Lansberg et al. [1988] qui font également appel à la notion de contrôle mais en précisant un contrôle légal ainsi que B. Barry [1975] qui considère une entreprise comme familiale si elle est, en pratique, contrôlée par une seule famille.

Quant à W.J. Dyer [1986] il fait appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque, soit la propriété, soit le management est influencé par une famille. Cet auteur admet par ailleurs que cela puisse être par plusieurs familles.

R. Bechard, W.G. Dyer [1983] retiennent le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale de celle-ci, la présence de la famille au conseil d'administration, le dit conseil est considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise). Pareillement, pour J. Davis [1983], c'est cette interaction entre deux organisations – la famille et l'entreprise – qui caractérise l'entreprise familiale.

⁵Comblé, k et Colot, O « *L'entreprise familial : concept et importance en Belgique* », « *Reflets et perspectives de la vie économique* » 2006, vol 45, p9-108.

⁶Allouche, J et Amann, B « *L'entreprise familial : un état de l'art* », Mars 2000, vol 3 N°1, p 40-41.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

1.1.2 Les définitions pluri-critères :

Elles combinent les deux premiers critères cités précédemment avec un degré de précision plus poussé en y ajoutant l'implication de la famille⁷ :

J.A. Davis, R. Tagiuri [1982] définissent de manière détaillée une firme familiale comme « une organisation ou deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital » on en conclue que ces auteurs retiennent les critères de contrôle et de propriété.

Il est de même pour P.C. Rosenblatt et al. [1985] car ils citent également les notions de propriété et de contrôle dans leur définition et y rajoutent l'implication des membres de la famille, ils soutiennent que « toute entreprise dans laquelle la majorité de la propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion, est considérée comme une entreprise familiale. Ces auteurs précisent que l'implication de la famille s'agit de l'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention de droits de propriété.

En revanche, d'autres auteurs définissent l'entreprise familiale selon les seuils de détention ou des degrés d'implication de la famille.

D.F. Channon [1971] définit une entreprise comme familiale sous trois conditions :

1. Un membre de la famille doit présider le conseil d'administration
2. Il doit y avoir au moins deux générations de contrôle familial
3. Au moins 5% des droits de vote demeurent entre les mains de la famille ou d'un trust familial.

En outre, J.H. Astrachan, T.A. Kolenko [1994] franchissent un degré supplémentaire dans la précision, selon ces auteurs une entreprise est considéré comme familiale si :

- La famille détient au moins 50 % du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10 % dans le cas inverse
- L'entreprise doit, en plus, avoir au moins dix années d'activité continue
- Il y a plus d'un membre de la famille qui est impliqué dans ces activités.

Ces auteurs ajoutent, comme critère la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération. Ce critère de la transmission ou de l'intention de transmettre est également retenu par d'autres auteurs (conjointement par ailleurs avec les critères de propriété et d'implication dans le management). Tel que N. Churchill, K.J. Hatten [1987] qui précisent qu'une entreprise est familiale par l'anticipation faite qu'un membre plus jeune de la famille assume ou assumera le contrôle de l'entreprise détenue jusqu'alors par un de ses aînés.

⁷Idem.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

D'autres auteurs ont cité des critères supplémentaires :

Pour R. Christensen [1953], l'entreprise est dominée par la famille dans le sens où cette dernière lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions. Pour R. Donnelley [1964], le critère familial déterminant c'est l'identification de l'entreprise à la famille pendant au moins deux générations avec, comme conséquence de ce lien, une influence de la famille sur les politiques de l'entreprise et une influence de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille.⁸

- Parmi les autres auteurs qui ont proposé une définition liée aux entreprises familiales nous distinguons en outre :

Miller et Le Breton-Miller (2005) qui estiment « qu'une entreprise est familiale dans la mesure où la famille contrôle la majorité de la propriété ou des droits de vote et un ou plusieurs de ses membres occupent des postes clés de management ». D'autres travaux ont tenté de fixer ces particularités sous l'angle d'un capital social spécifique à l'entreprise familiale (Arregle et al., 2003 ; 2004 ; 2007). Dans cette perspective, Arregle et al. (2007), sur la base de la définition de l'entreprise familiale de Litz (1995), considèrent qu'une entreprise est familiale dans la mesure où⁹ :

1. Sa propriété et son management sont concentrés dans une unité familiale
2. Ses membres s'efforcent de réaliser et / ou de maintenir des relations intra organisationnelles basées sur la famille
3. L'unité dispose d'un capital social fort d'origine familiale. (capital social de l'entreprise et efficience)

En 2007 Ponza a proposé quatre critères permettant de définir les entreprises familiales en une définition commune¹⁰ :

- « La famille ou au moins deux membres d'une famille ou d'un groupe de familles doit posséder minimum 15% »
- L'entreprise familiale est influencée dans son management par l'existence d'administrateurs, conseils ou actionnaires actifs, ceci contribue à définir la culture de l'entreprise.
- L'importance accordée aux rapports entre les membres de la famille
- Le souhait ou la possibilité d'une transmission aux générations suivantes

Un rapport d'experts de 2009 de la commission européenne propose une définition de l'entreprise familiale. Selon cette dernière, une entreprise est qualifiée de familiale si la majorité des droits de vote ou assimilés sont, directement ou indirectement, dans les mains du fondateur ou de ses descendants, avec l'un des membres de la famille toujours formellement

⁸Ibidem.

⁹Lwango,A «Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle »,2012 , vol 15 ,N°04 , p419.

¹⁰OudjediDamerdji, Y et Colot, O et Selka,M « l'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en Algérie » 2017 , Lyon , Franc ,.p3 .

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

investi dans le système de gouvernance. Pour les entreprises cotées, le seuil de détention des droits de vote est abaissé à 25%.¹¹

1.2 Caractéristiques des entreprises familiales :

Miller et le Breton-Miller (2005) sur la base d'une étude portant sur vingt-deux entreprises familiales, avancent quatre caractéristiques pour expliquer la supériorité des entreprises familiales sur leurs concurrents¹² :

- La continuité ;
- La communauté ;
- Le commandement ;
- La connexion ;

1.2.1 La continuité : cette première caractéristique, se traduit à la fois par la recherche de pérennité comme objectif de long terme, mais aussi par l'implication émotionnelle de la famille dans l'entreprise :

1.2.1.1 La recherche de pérennité : selon des études de nombreux auteurs, la pérennité apparaît comme une priorité dans l'échelle de valeur des entreprises familiales. De ce fait, la pérennité est incontestablement l'objectif principal de l'entreprise familiale, et c'est ce qui la démarque à son homologue non familial.

Mignon (2000) disait que « *la pérennité de l'entreprise suppose qu'elle puisse continuer à être propriété de la famille et dirigée par les membres de la famille* » et il affirme qu'il existe trois formes de pérennité, à savoir¹³ :

- La pérennité du pouvoir : elle se traduit par le maintien du contrôle et de la direction dans les mains des membres de la famille.
- La pérennité organisationnelle : englobe deux axes majeurs. Le premier axe concerne la perpétuation des valeurs communes liées à la famille, le second axe est relatif à la préservation des emplois et à la fidélité du personnel avec la nécessité de l'adaptation des entreprises aux changements qu'elles subissent après la succession.
- La pérennité de l'activité est relative à la survie du métier et à la perpétuation « d'un savoir-faire traditionnel » qui est également le reflet d'une continuation de l'activité ou du métier de l'entreprise

¹¹Sechier,G « Entreprises familiales et Innovation », Gestion 2000, 2014 , vol 31 , p 123-138 .

¹²Saibi,M « L'entreprise familiale pérenne : entre tradition et innovation ? » Revue juridique de l'Ouest, Dynamiques sociales et entreprises patrimoniales et familiales : regards croisés Europe / Maghreb, 2012 ,N°2 pp. 231-259; P 241.

¹³Raouf JAZIRI « La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien »,2018 , vol 3 , Revue africaine de management, n°1 , PP 32-54 , p 34.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

1.2.1.2 Le *stewardship* : le Steward (le dirigeant de l'entreprise familiale) est mu par l'intérêt collectif plus que par la recherche d'un gain individuel. L'implication des dirigeants des entreprises familiales présente un caractère émotionnel du fait que leur réussite, leur bien-être personnel et leur réputation dépend en grande partie de l'entreprise. Il semblerait ainsi, que les dirigeants/prioritaires des entreprises familiales seraient animés par un sens de l'altruisme, une notion qu'on expliquera de façon plus élargie dans le deuxième chapitre.

1.2.2 Le commandement : la particularité des entreprises familiales, est l'influence qu'exerce la famille sur la prise de risque et le processus de risque et le processus décisionnel :

1.2.2.1 La maîtrise de risque : J.L. Ward [1988] explique la survie des entreprises familiales par la planification stratégique, il affirme que ces dernières adoptent des stratégies de défense dans le but essentiel est de maintenir le contrôle de la famille sur l'entreprise. C'est ce qu'on appelle un comportement stratégique conservateur¹⁴.

En outre, des auteurs mettent en évidence une stratégie d'allocation de ressource très prudente exercée par les dirigeants des entreprises familiales, selon Fama et Jensen (1983), le dirigeant propriétaire va privilégier les investissements et les financements peu risqués. Naldi et al. (2007) montrent que les entreprises familiales prennent significativement moins de risques que les entreprises non familiales. En effet, il semblerait que le pragmatisme familial tend à dissuader les projets d'investissement considérés comme trop coûteux et à l'avenir incertain, et par conséquent, s'accompagne de stratégies financières prudentes¹⁵.

Cependant, une étude menée par R.J. Monsen en 1969, en fonction d'un ratio de retour sur investissement a permis d'affirmer que les entreprises familiales fournissent un meilleur retour sur investissement que les entreprises non familiales grâce à une structure du capital mieux contrôlée et une allocation de ressources plus efficaces¹⁶.

1.2.2.2 La prise de décision : l'entreprise familiale privilégie ainsi dans sa prise de décision la dimension affective et émotionnelle, où l'informel comme fondement de prise de décision domine dans ce type de structure.

Grâce à sa structure organisationnelle centralisée, à laquelle s'ajoute une communication relativement informelle, l'entreprise familiale a la capacité de prendre des décisions plus rapidement comparée à ses concurrents, ce qui lui permet de réagir facilement aux éventuels changements et de répondre immédiatement aux opportunités.

¹⁴ ALLOUCHE, J et AMANN, B, Op cite, p63

¹⁵Saibi,M, Op.cit. p232

¹⁶ ALLOUCHE, J et AMANN, B, Op cite , p52

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Pour Dyer (1988), les entreprises familiales sont caractérisées par une prise de décision centralisée où le dirigeant propriétaire centralise, habituellement, le processus de décision, il gère son entreprise de manière autocratique, sans déléguer ses prérogatives de décision¹⁷.

Et Selon Basly (2006), il y a un écart entre les caractéristiques du processus de décision de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale¹⁸.

1.2.3 la communauté : elle représente la culture de l'entreprise, selon Hall et al.(2001), elle se définit comme « la résultante de croyances, de valeurs, et d'objectifs qui trouvent leur origine dans la famille, son histoire et ses relations sociales »¹⁹.

C'est l'établissement de ces normes et de ces valeurs émanant de la famille et leurs transmissions à travers les générations qui ont une forte influence sur le management de l'entreprise familiale, et qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel de ces dernières, car une forte culture peut être un bon atout pour l'entreprise.

Ainsi, selon Aronoff et Ward (2001), les valeurs facilitent la transition intergénérationnelle et soutiennent la vision de long terme et par voie de conséquence le capital patient qui caractérise ces entreprises²⁰.

1.2.4 Connexion : une des caractéristiques prégnante des entreprises familiales est la stabilité externe des relations avec les partenaires (clients, fournisseurs, banquiers, collectivités territoriales...), que la succession au sein de la famille permet de pérenniser. Cette stabilité des relations se trouve facilitée par la durabilité de l'équipe dirigeante, qui facilite la construction de relations de confiance et permet de tester sur la durée la réalisation des engagements pris. Ward, pour sa part, met en évidence les alliances et partenariats comme facteurs clés de réussite des entreprises familiales²¹.

1.3 Importance des entreprises familiales :

1.3.1 L'importance économique des entreprises familiales :

Selon Kenyon-Rouviniez et Ward (2004), les entreprises familiales jouent un rôle considérable dans l'économie de la plupart des pays et représentent entre 50 et 90 % du produit intérieur brut de toutes les économies de marché.²²

¹⁷Hichame ZOUMEHRI « Les Spécificités de l'organisation de l'entreprise familiale : une étude empirique auprès des entreprises familiales du grand Agadir », 2012, N°2, pp 65-93.

¹⁸ Sami Basly. « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique » Colloque de l'Association Française de Finance, Jun 2006. p 18.

¹⁹Saibi, M, Op.cit. p244

²⁰Idem. P245

²¹Ibidem, p245.

²²Comblé Karin, Colot Olivier. L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique. *Reflets et perspectives de la vie économique*. [En ligne]. 2006, vol 45, n°2, p.91-108. Disponible sur :

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

La place des entreprises familiales dans l'histoire industrielle et leur poids dans la vie économique actuelle leur confèrent une fonction essentielle dans le développement d'un pays. En réalité, le rôle des entreprises familiales dans l'économie varie en fonction des époques, mais leur présence est, en effet, permanente.

Entre les années 1840 et 1880, les entreprises familiales avaient un rôle dominant car ces dernières ont participé activement aux grandes constructions de l'époque, comme la Tour Eiffel, le métro, les chemins de fer. Elles ont également contribué au développement des nouvelles technologies du XXe siècle, à travers l'automobile, l'aviation, la chimie. Ces types de sociétés sont les poumons des économies en développement et constituent, par leur dynamisme, les signes d'une économie créatrice, libre et diversifiée²³.

Parmi quelques-unes des entreprises familiales connues, citons :

Salvatore Ferragamo, Benetton et le groupe Fiat en Italie ; L'Oréal, le groupe Carrefour, LVMH, Michelin et Peugeot en France ; Samsung, Hyundai Motors et le groupe LG en Corée du Sud ; BMW et Siemens en Allemagne ; Ford Motors et les magasins Wal-Mart aux Etats Unis.

<<https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2006-2-page-91.htm>>

²³ KITSOU Anthi. *Le gouvernement d'entreprise dans les sociétés familiales non cotées*. Droit. Université de Strasbourg, 2013,. 10p. Disponible sur : <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00997112>>

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Tableau n°1 : les recherches portant sur le poids économique des entreprises familiales

Auteurs	Pays	Poids
Reidel [1994]	Allemagne	75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB ; 80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales
Owens [1994]	Australie	75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales ; elles emploient 50 % des travailleurs
Martinez [1994]	Chili	75 % des entreprises sont des entreprises familiales dont 65 % des moyennes et grandes entreprises
Gallo et Estapé [1992, 1996]	Espagne	Dans les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$2 millions, 71 % sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17 % sont des entreprises familiales
Glueck et Meson [1980] ; Ward [1987] ; Ibrahim et Ellis [1994], Astrachan et Kolenko [1994]	États-Unis	90 % des entreprises sont possédées par des familles ; elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires
Allouche et Amann [1995]	France	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59 % sont familiales

Source : AlloucheJ, Amann B. l'entreprise familiale :un état de l'art. 2000

1.3.2 L'implication sociétale des entreprises familiales :

L'entreprise familiale s'engage vers des objectifs sociaux et fait face à des contraintes, propres à sa structure. Elle suit également des intérêts personnels liés à la conception et à la signification que la famille et le créateur attribuent à l'entreprise. Che et Kim (2007), soulignent que les entreprises familiales ont plus de contraintes non économiques liés à : l'harmonie familial et la création de l'emploi pour les membres familiaux²⁴.

²⁴Laura Salloum « Entreprises familiales: Prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances », Bart & Jones Publishers , 5 novembre 2015 , p20 , disponible sur : https://books.google.dz/books?id=D-7fCgAAQBAJ&dq=1%27echelle+f-pec+entreprise&hl=fr&source=gbs_navlinks_s

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

M. Novak [1983] et D.T. Jaffe [1990] précisent que les bases des analyses de l'économie ne sont ni les travailleurs individuels, ni les entrepreneurs, ni les entreprises, mais les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires²⁵.

Salloum , Schmitt et Bouri (2012) mettent en évidence les difficultés rencontrées par les entreprise dans le processus de transmission car le passage d'un dirigeant à un autre peu créer un chamboulement au sein de l'entreprise et peu nuire à sa croissance, car souvent les valeurs des nouveaux propriétaires sont différentes des anciens et ont un impact négatif en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.²⁶

Les entreprises familiales s'avèrent préférées par les consommateurs car ils les considèrent plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions [J. Longenecker et al. 1989 ; A.R. Lyman 1991 ; S. Prokesch 1986]. J.H. Astrachan [1988] estime que les entreprises familiales sont plus conscientes de la responsabilité sociale des entreprises, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise. J.A. Davis, R. Tagiuri [1982] justifient ceci par la double influence des valeurs interactives entreprise/famille²⁷.

²⁵ ALLOUCHE, J et AMANN, B ,Finance Contrôle Stratégie « L'entreprise familiale : un état de l'art » , Mars 2000 , vol 3 ; n 1, p49

²⁶Laura Salloum ,Op-cité, p24.

²⁷ ALLOUCHE, J et AMANN ; op-cité .p50.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Tableau n° 2 : les recherches portant sur 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 performance 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 à l'entreprise familiale et leur influence sociale	Les entreprises familiales 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 transition	Conséquences (néfastes) de la transmission des entreprises familiales à deuxième génération
Prokesch [1986], Longenecker et al. [1989], Lyman, 1991	Attrait des entreprises familiales	Elles sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions

Source : AlloucheJ, Amann B. l'entreprise familiale : un état de l'art. 2000

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

1.4. La culture d'entreprise de l'entreprise familiale :

Selon Kotter et Heskett (1992): "La culture fait référence aux valeurs partagées par les membres d'un groupe et qui ont tendance à persister dans le temps même lorsque l'appartenance au groupe change."²⁸

La culture d'entreprise peut être définie comme un ensemble de valeurs partagées, la base de toute entreprise ce qui favorise sa stabilité. C'est aussi un «ensemble de rituels, de croyances, de signes et de symboles, une position sur le marché et vis-à-vis des concurrents; c'est aussi ce qui définit une organisation et lui donne son identité ».²⁹

La culture de l'entreprise familiale est bâtie à partir des valeurs défendues par le fondateur. Le rôle du fondateur est primordial au sein du processus de création et de développement de la culture, car c'est à partir de ses croyances et de ses convictions que l'entreprise verra le jour. Le fondateur d'une entreprise familiale devient souvent un mythe pour les générations qui lui succèdent. Et c'est à partir de l'influence de la famille sur l'entreprise, son histoire ainsi que la personnalité du fondateur que se forgera la culture de l'entreprise familiale.³⁰

Les valeurs dominantes d'une entreprise familiale sont des conséquences du niveau de l'intégration de la famille dans l'entreprise. La culture joue donc un rôle important dans l'entreprise puisqu'elle est la source de la confiance qui est un facteur de succès et de survie et cela est le but principal des entreprises familiales.

Selon Astrachan(1988) les entreprises familiales sont considérées comme étant plus conscientes socialement, et les membres de la famille font de grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise. Cela est justifié par la double influence des valeurs entreprise/famille d'après Davis et Tagiuri (1982).³¹

La culture de l'entreprise joue un rôle crucial dans le développement de l'entreprise, car avoir une culture organisationnelle forte peut influencer favorablement la performance de l'entreprise familiale et être une source d'avantage compétitif, la culture d'une famille solidaire et orientée vers son environnement contiendra des valeurs bien définies et partagées par tous ses membres, lui conférant une force culturelle qui facilitera leur institutionnalisation

²⁸Denison, D., Lief, C. Ward, J. L. Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, *Family Business Review*[en ligne], 2004, vol 17, n°1, 61-70. Disponible sur : « <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x> ». (Consulté le 03/08/2020).

²⁹Jocelyne Robert, AigulAsfarova. Corporate culture and satisfaction atwork..*Corporate culture in globalization context*. ChuoUniversity. Tokyo, 2012, p.93-108.

³⁰AnthiKitsou. *Le gouvernement d'entreprise dans les sociétés familiales non cotées*. [en ligne] Droit. Strasbourg. Université de Strasbourg, 2013,. p533

³¹Allouche, J et Amann, B. La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés*[en ligne]. 1998, vol 32, p129-154.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

dans l'entreprise, tout comme elle peut aussi s'avérer un inconvénient lorsque l'entreprise doit évoluer, s'adapter aux changements de l'environnement.³²

Section 2 : les spécificités de l'entreprise familiale

2.1. Entreprises familiales et entreprises non familiales :

Une entreprise familiale se compose d'un système familial et d'un système d'entreprise qui ont tous deux des effets significatifs sur le revenu brut et le succès perçu du propriétaire et sa survie à long terme³³.

Selon Poza (2010), Chrisman et al. (2006) et Carney (2005), l'élément qui distingue une entreprise familiale d'une entreprise non familiale est la gouvernance, et il a été trouvé que la gouvernance familiale dispose de trois caractéristiques qui sont : la parcimonie, le personnalisme et le particularisme. La parcimonie se caractérise comme la tendance d'une entreprise familiale à se préoccuper des ressources financières puisque ces ressources leur appartiennent; tandis que le personnalisme est dû au pouvoir unique résultant du chevauchement de la propriété et du contrôle dans l'exploitation familiale. Le particularisme est le résultat d'une concentration légitime du pouvoir et de l'usage de la discrétion³⁴.

Selon Habershon et al. (2003), des tensions surgissent entre le système familial et le système entreprise suite aux discussions liées à la stratégie, la planification et la croissance, car les familles ont tendance à être émotives, à protéger leurs membres, à accepter sans condition, à créer et à maintenir la cohésion pour soutenir le «paradigme» familial en tant qu'hypothèses fondamentales, et à avoir des croyances et des valeurs qui créent une culture d'entreprise familiale en relation avec son environnement; tandis que les entreprises non familiales sont objectives, beaucoup moins protectrices, accordant l'acceptation au mérite³⁵.

³²Basly S. *L'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance*. [en ligne]. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2005.

³³ABDUL HAMID, NF. Family business culture, entrepreneurial orientation and the new economic policy on family business survival : a study between the Malays and Chinese of micro and small-sized family businesses in Malaysia [en ligne]. York : The university of York, The York management school, 2013., 273p. Disponible sur : <<http://theses.whiterose.ac.uk/4300/>> (Consulté le 16/12/2019).

³⁴Ibid.

³⁵Ibid.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Tableau n°3 : Comparaison entre Entreprises non familiales et entreprises familiales

Dimension	Entreprise non familiale	Entreprise familiale
Type d'entreprise	Jeune, nouvellement créé, souvent à croissance rapide, petites et moyennes entreprises	Etablie (ancienne), traditionnelle, souvent multi-générationnelle, et grandes entreprises
Type d'industrie	Industries et marchés en croissance et dynamiques	Industries matures et marchés saturés
Type de propriété	Gérée par le propriétaire / première génération partenariats individuels	Propriété familiale par génération ou succession
Défi des ressources	Ajout de ressources pour établir une organisation dans un environnement concurrentiel	Reconfiguration et suppression de ressources pour poursuivre et réajuster une organisation dans un environnement concurrentiel
Horizon de planification	Court terme	Long terme (succession)
Mesures de réussite et de performance	1. Performance financière 2. Profiter des opportunités du marché	1. Survie et succession familiale 2. Atteindre un ensemble d'objectifs mixtes de dimensions de performance financière et non financière
Axe principal de recherche	Comportement entrepreneurial (les relations familiales sont largement négligées)	les relations familiales dans un contexte commercial (le comportement entrepreneurial est largement négligé)

Source : ABDUL HAMID, NF. Family business culture, entrepreneurial orientation and the new economic policy on family business survival: a study between the Malays and Chinese of micro and small-sized family businesses in Malaysia.

Ce tableau montre que la littérature récente suggère que l'entreprise non familiale est un type d'entreprise de planification à court terme, tandis que l'entreprise familiale sa planification est à long terme, bien que cette dernière opère de manière traditionnelle, avec une orientation davantage sur le marché que sur les produits, car la plupart des entreprises familiales sont des entreprises de type commerce de détail plutôt que de fabrication ou de production, ainsi, la survie d'une entreprise familiale passe par la croissance financière et des objectifs non financiers tels que la satisfaction des membres de la famille ou des partenaires commerciaux de la famille élargie, et la réussite de l'entreprise dans les générations futures.³⁶

³⁶ ABDUL HAMID ,Op cit.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

2.2. L'approche systémique de l'entreprise familiale :

2.2.1. Interaction entre famille et entreprise :

Les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales par la combinaison de deux univers distincts, famille et entreprise.

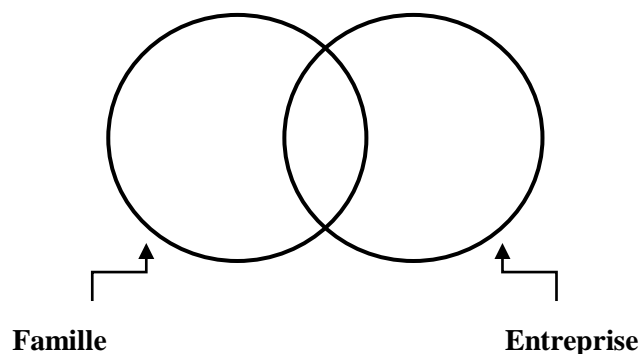
Hirigoyen (2007) considère l'entreprise familiale comme une rencontre entre deux univers extrêmement différents, chacun a ses besoins, son objectif, sa vie propre et surtout ses croyances³⁷.

Selon Mouline(2000), l'entreprise familiale présente une caractéristique fondamentale quel que soit la forme juridique adoptée, à savoir « l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux »³⁸

Nous avons également été habitués à la visualisation de l'entreprise en tant que système ouvert ou fermé, composé d'un ensemble de sous-systèmes.

Dans le cas des entreprises familiales, la famille apparaît comme un système à part entière. Lorsqu'une famille possède et gère une entreprise, une vision des systèmes ouverts de la famille et des affaires a tendance à prédominer, mettant l'accent sur l'interaction de la famille avec l'entreprise. Cette interaction est représentée par le chevauchement entre deux cercles³⁹ :

Figure n° 1: l'interaction famille- entreprise



Source: Barrett, M , “Theories to define and understand family firms” , édition H. Hasan, Being Practical with Theory: A Window into Business Research

³⁷Imene Zarroukhi Habib « Le dilemme Famille-Entreprise et son impact sur la décision de désinvestissement »,2015 , 34p .

³⁸Barrett, M , “Theories to define and understand family firms” , édition H. Hasan, Being Practical with Theory: A Window into Business Research , Australie , 2014 , vol 2 , p168 .

³⁹ Mary Barrett , op cite p168.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Pour Catry et Buff : « l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise »⁴⁰ . Elle doit composer avec les discordances qui existent entre les objectifs de ces deux sous-systèmes, dans le sens où l'implication des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise entraîne le transfert des objectifs et des valeurs du domaine de celle-ci vers l'entreprise, par ailleurs ces sous-systèmes fonctionnent de façon très différente car l'entreprise fonctionne selon une logique économique, c'est-à-dire qu'elle est tournée vers la maximisation du profit, en revanche, la famille fonctionne fondamentalement sur un mode affectif et émotionnel .

2.2.2. Les sept territoires du modèle des trois cercles :

Cette approche «dual system» (famille + entreprise) a permis de comprendre l'influence qu'exerçait l'une sur l'autre (la famille et l'entreprise). Cependant, les travaux de Taguiri et Davis autour des entreprises familiales ont révélé que ce dernier ne montrait pas vraiment les interactions et les tensions auxquelles les entreprises familiales qui faisaient l'objet de leurs études se confrontaient.⁴¹

Selon Davis, le modèles des deux cercles ne prenaient pas en considération le fait qu'il pourrait y avoir des individus qui détiennent des actions dans la société ou y travaillent, mais qui ne font pas partie de la famille.

Ces critiques ont conduit au développement du modèle multi-systèmes où la propriété (l'actionnariat) a été ajoutée à la «famille» et «l'entreprise», l'actionnariat est intéressé par la rentabilité et la valeur des actions.⁴²

Lier les cercles de la famille, de l'entreprise et de la propriété définit désormais pleinement le système de l'entreprise familiale, qui est l'intégration de ces trois sous-systèmes.

Le modèle révisé par Davis et Taguiri en 1982, comprend trois cercles qui se chevauchent. Un cercle représente la famille comme avant, mais le deuxième cercle est devenu deux: le premier représentant propriétaires d'actions de l'entreprise, l'autre représentant la direction de l'entreprise⁴³.

⁴⁰Abdou Milingita Rocky. « De la transmission d'entreprises : essai d'analyse des variables déterminant la transmission »[en ligne] .Sciences de gestion : Université Catholique de Bukavu, 2012-2013.

⁴¹Cambridge Family Enterprise Press « How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business » 2020. John A. Davis ,

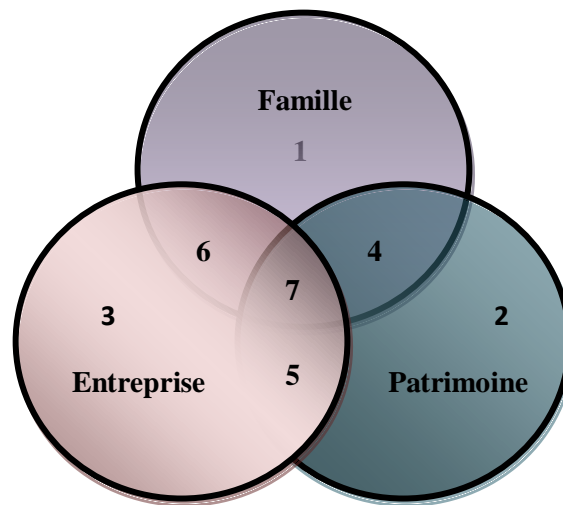
⁴²Ibid

⁴³Ibid

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Figure n°2: Le modèle des trois cercles



Source : Taguiri et Davis , 1982

Avec le modèle à trois cercles, nous pouvons représenter sept groupes d'intérêts distincts (ou parties prenantes) ayant un lien avec l'entreprise familiale:

- Les membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise et n'en sont pas propriétaires.
- Les autres propriétaires. Ces personnes possèdent des parts dans l'entreprise, mais n'y travaillent pas et ne sont pas membres de la famille.
- Les employés de l'entreprise. Ce sont des employés qui ne sont ni membres de la famille ni propriétaires.
- Les membres de la famille qui sont aussi propriétaires de l'entreprise mais qui n'y travaillent pas.
- Les employés qui sont aussi propriétaires mais qui ne font pas partie de la famille.
- Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise mais qui ne possèdent pas d'actions.
- Les membres de la famille qui sont propriétaires de l'entreprise et qui y travaillent. Ces personnes sont les représentants de l'ensemble des intérêts de tous les autres segments.

Chacun des sept groupes d'intérêts identifiés par le modèle a ses propres points de vue, objectifs, préoccupations et dynamiques. Le modèle nous rappelle que les opinions de chaque secteur sont légitimes et méritent d'être respectées. Aucun point de vue n'est plus légitime qu'un autre, mais les différents points de vue doivent être intégrés afin de définir l'orientation future du système d'entreprise familiale

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Le succès à long terme des systèmes d'entreprises familiales dépend du fonctionnement et du soutien mutuel de chacun de ces groupes.

2.2.3. L'échelle F-PEC :

Définition: c'est un outil créé par Astrachan, Klein et Smyrniotis (Astrachan et al. 2002) permettant de mesurer le degré d'implication de la famille et son impact sur le fonctionnement de l'entreprise.⁴⁴

- L'influence de la famille se définit par trois dimensions :
 1. **Le Pouvoir :** il est défini par trois composantes essentielles : premièrement, la puissance et la dominance exercée par la famille au sein de l'entreprise par le financement de l'activité, il est mesuré par rapport à la proportion de parts d'actions détenues par la famille dans l'entreprise⁴⁵. Deuxièmement la gouvernance, qui est la dimension de la présence de membres de la famille dans les conseils, comités, instances de gouvernance et le pourcentage de postes clés occupés par la famille et enfin le management, c'est-à-dire, la présence de membres de la famille à des postes de management/présence de non membres de la famille dans le management⁴⁶.
 2. **L'expérience :** c'est l'expérience accumulée que la famille apporte dans l'affaire et transmise et appliquée de génération en génération. Celle-ci est mesurée selon quatre critères : la génération de la famille qui possède le capital, la génération de la famille qui joue un rôle actif dans le management de l'entreprise, la génération de la famille présente dans les instances de gouvernement de l'entreprise, et enfin, le nombre de membres de la famille impliqués dans le projet économique⁴⁷.
 3. **La culture :** elle renvoie aux valeurs et à l'engagement de la famille, elle agit en effet comme une glue organisationnelle et constitue une ressource stratégique pour l'entreprise familiale (Habbershon et Williams 1999). Selon Astrachan et al, la similitude des valeurs de la famille et de l'entreprise, et l'engagement dans l'entreprise familiale sont deux facteurs qui permettent d'évaluer l'influence de la culture sur l'entreprise⁴⁸.

⁴⁴Christophe Coche, Institut Français de Gouvernement des Entreprises «Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale »

⁴⁵ Laura Salloum « Entreprises familiales: Prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances », Bart & Jones Publishers , 5 novembre 2015 , p20 ,

⁴⁶Christophe Coche ,Op-cité

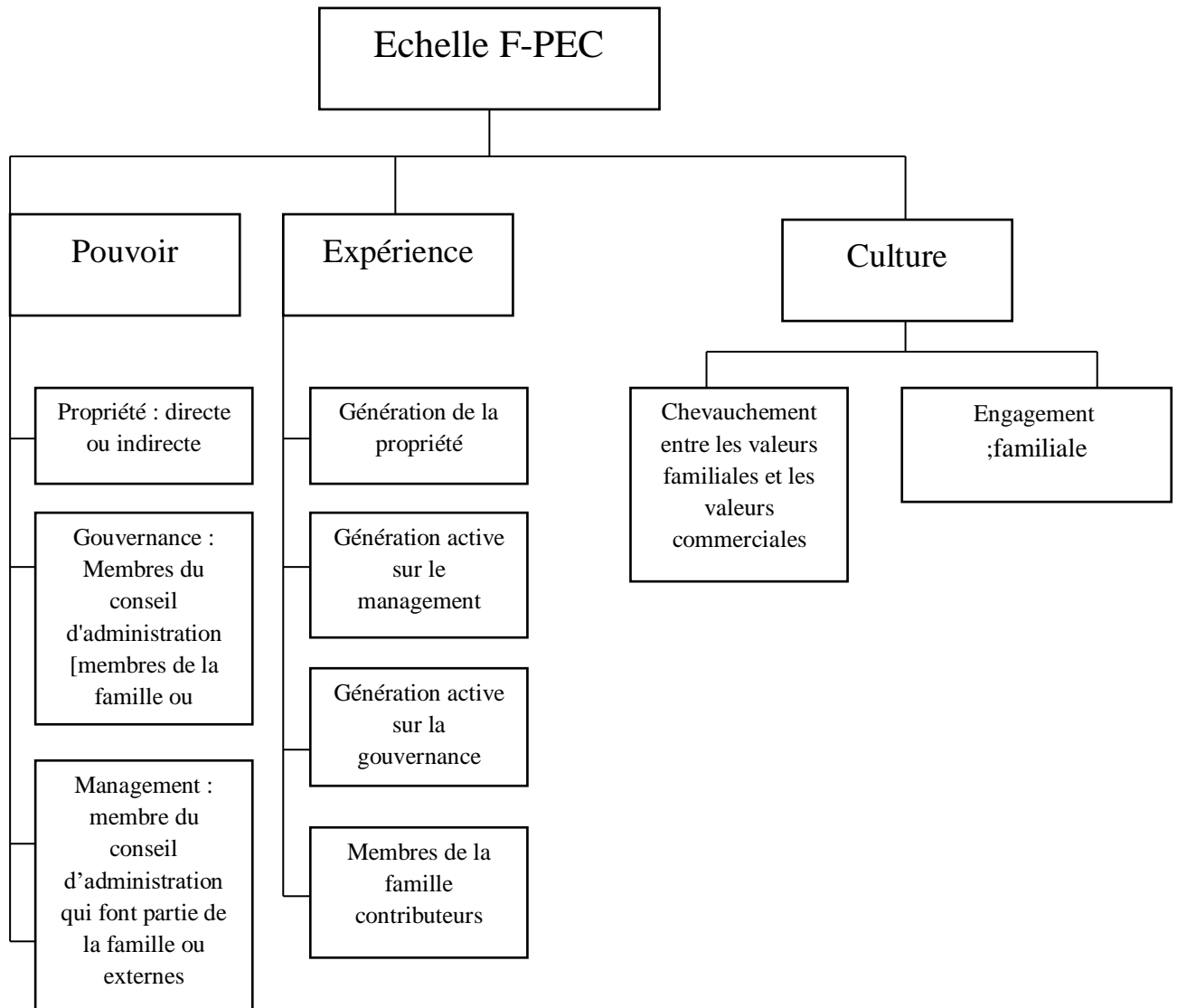
⁴⁷ Idem.

⁴⁸ Ibid.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Figure n°3: L'échelle F-PEC



Source: Astrachan, Klein, Smyrnios "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business definition problem" family business review Mars 2002 , vol. 15 , no. 1, pp 52

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

2.4. Familiarisme :

2.4.1. Définition du concept de familiarité :

La spécificité de l'entreprise familiale repose sur l'interaction entre les deux sous-systèmes, à savoir l'entreprise et la famille. Celle-ci peut se montrer comme un avantage ou un inconvénient pour les entreprises familiales. Arrégles et al. (2004) soulignent que : « En contribuant fortement à construire le comportement et les schémas de pensée de ses membres, la famille a un impact direct sur la constitution du capital social de l'entreprise. La présence de membres familiaux dans les hautes instances de l'entreprise, dans les fonctions de direction et d'administration, contribue à diffuser de part et d'autre des perceptions de la réalité élaborées dans l'un des deux mondes. »⁴⁹

Habbershon et Williams ont été les premiers à définir le concept de « Familiarisme » ils considèrent que c'est une approche axée sur les ressources et les capacités pour expliquer l'avantage ou le désavantage concurrentiel des entreprises familiales.⁵⁰

Ils se concentrent sur la notion de « Familiarisme » la redéfinissent comme l'ensemble des ressources et des capacités générées par les influences familiales spécifiques et systémiques dans l'entreprise. On en conclue qu'il y a une relation entre l'implication de la famille et les avantages concurrentiels de l'entreprise dans le cas où les ressources familiales sont gérées de façon efficace.

Dans la littérature, il existe des définitions qui utilisent le terme « Familiarisme » de manière interchangeable avec les termes « implication de la famille » (Farrington et al., 2011) et « effet de la famille » (Brines et al., 2013).⁵¹

Habbershon et Williams considèrent les entreprises familiales comme « l'ensemble unique de ressources dont dispose une entreprise particulière en raison de l'interaction des systèmes entre la famille, ses membres individuels et l'entreprise ». Cette définition fournit une perspective systémique unifiée de l'avantage concurrentiel et des capacités de développement d'une entreprise familiale.⁵²

La perspective des systèmes unifiés montre les interactions continues, systémiques et synergiques entre les parties d'une entreprise familiale en tant que système social : à savoir, la famille qui contrôle l'entreprise et qui est représentative de l'histoire, des traditions et du cycle de vie de la famille ; l'entreprise, qui symbolise les structures et les stratégies utilisées pour

⁴⁹Mohand Saibi, Revue juridique de l'Ouest « L'ENTREPRISE Familiale PERENNE : ENTRE TRADITION ET INNOVATION » 2012 , n 2 , p231-259 ,

⁵⁰Cano-Rubio ,M et al , European Journal of Family Business « Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems» 2016 , vol 6 , n2 .

⁵¹Idem

⁵²Idem

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

générer des richesses ; et les individus, les membres de la famille qui incarnent les intérêts, les compétences et le stade de vie des gestionnaires/propriétaires .⁵³

Cependant cette approche ne prend en compte que les gestionnaires/propriétaires familiaux de l'entreprise, et néglige les autres membres de la famille qui peuvent, par exemple, être impliqués dans les activités quotidiennes de l'entreprise sans être gestionnaires ou propriétaires - ainsi que les membres de la famille qui n'ont aucun lien direct avec la gestion, la propriété ou la gestion quotidienne, mais dont les attitudes et le comportement peuvent directement influencer l'avantage ou le désavantage concurrentiel d'une entreprise familiale .

2.4.2. L'approche de l'écosystème familial

L'approche de l'écosystème familial est une perspective pour l'étude de la familiarité. Cette approche explique que l'on ne peut pas dissocier la famille et l'entreprise car cela risque de détruire l'écosystème dans lequel elles vivent. Dans cet écosystème, un rôle important est joué par les agents et l'environnement économique et social qui promeut certaines activités entrepreneuriales et commerciales, tout en limitant le développement d'autres.

Cette approche est basée sur trois cercles concentriques de facteurs contextuels et de relations entrées-sorties. L'anneau extérieur montre les facteurs sociaux et économiques de l'environnement extérieur qui influencent l'entreprise familiale. Le cercle central montre l'entreprise familiale comme l'interaction entre : la famille, les membres de la famille en tant qu'individus et l'entreprise. Comme ces parties du sous-système interagissent au sein de l'écosystème, elles génèrent des ressources et des capacités distinctes qui constituent le profil de ressources indiqué dans le cercle intérieur représentant le résultat des interactions dans le système. Ce modèle d'écosystème montre donc comment la forme d'organisation familiale constitue un contexte distinct pour l'esprit d'entreprise et entraîne des pratiques et des concepts d'agence qui ont un impact sur l'entreprise.⁵⁴

Cette approche est illustrée dans la figure suivante :

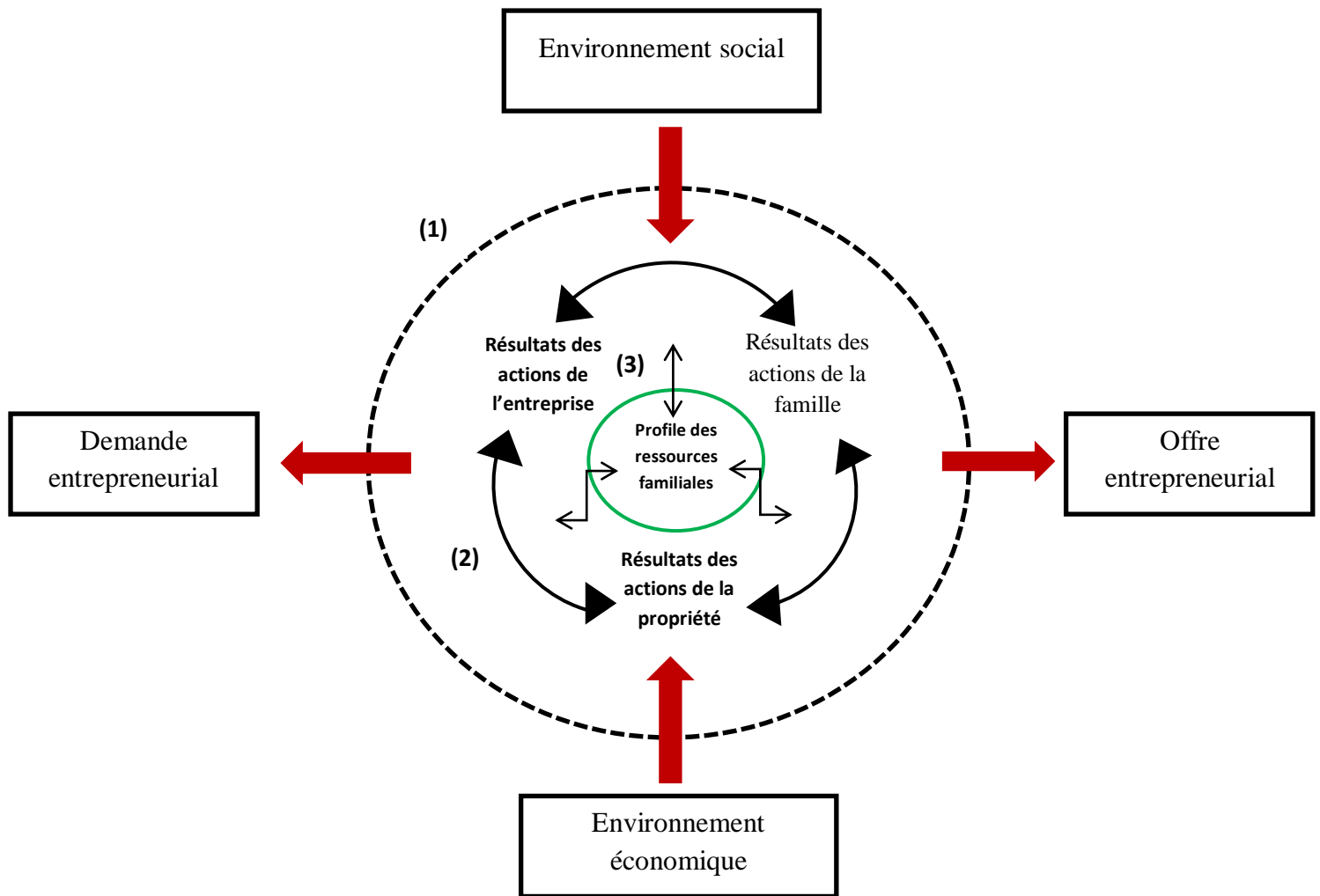
⁵³Ibidem

⁵⁴T. Habbershon , Entrepreneurship: Theory and Practice “Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms”, 2006 , vol 30 , n 6 , p879-886

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Figure n° 4 : Perspective de l'écosystème familial de familiarité



Source: T. Habbershon , Entrepreneurship: Theory and Practice “Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms”, 2006 , vol 30 ;, n 6 , p879-886.

2.5. Le capital social familial :

Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social est souvent défini comme l'ensemble des moyens réels et potentiels auxquels un individu (ou une entité sociale) peut accéder via son réseau de relations.⁵⁵

La particularité des entreprises familiales repose dans les liens entre les deux mondes reliés à savoir l'entreprise et la famille.

⁵⁵Saibi Mohand , Revue juridique de l'ouest , « L'entreprise familiale pérenne : entre tradition et innovation ? », 2012 , N 2 ,p239 .

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Par conséquent, dans une entreprise familiale il existe deux formes de capital social qui est celui qui appartient à la sphère économique qui est constitué des clients, fournisseurs, concurrents et celui de la famille qui s'inscrit dans la sphère privée de l'entreprise. Selon Hirigoyen, (2009), « La sphère du capital social de l'entreprise concerne les relations d'échange avec les différentes parties prenantes, les salariés, les fournisseurs, les clients, les créanciers ... et celle du capital social familial se rapporte à l'ensemble des connaissances, savoir-faire et pratiques et l'ensemble des valeurs sociales, croyances et comportements portés par le groupe familial »⁵⁶

La famille est considérée comme une source créatrice de capital social dans le sens où c'est une institution qui a une influence sur les membres de la famille présents dans l'entreprise par les transmissions de valeurs existantes dans la famille comme la confiance, la vision partagée, la coopération, l'identité et la loyauté. Donc la famille transfère certaines caractéristiques de l'esprit, des idées, des valeurs sociales, des normes de comportements imprégnés par les membres de la même famille.

Arrégle et al. (2004) notent que : « [...] un capital social familial bénéfique résulte de l'histoire de la famille, de processus émergents et involontaires existants pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le domaine entrepreneurial »⁵⁷

Coleman (1988) considère que le capital social familial peut être perçu comme une catégorie particulière de ressource à la disposition des acteurs, il se construit à travers la proximité des relations entre eux qui permet aux acteurs impliqués de coordonner, de protéger et de tirer des bénéfices de leurs transactions.⁵⁸

Les spécificités du capital social familial résident dans la proximité des acteurs c'est-à-dire, la fréquence des rencontres, le niveau de confiance et la communauté de vision nourries dans la sphère privée. Le transfert de ces spécificités de la sphère privée vers la sphère professionnelle du management de l'entreprise peut apporter un avantage à l'organisation en facilitant son fonctionnement interne (Arrégle et al., 2007; Sirmon et al., 2007)⁵⁹.

Il peut également se traduire par une réduction des « coûts bureaucratiques » de l'organisation, en d'autres termes, une réduction des coûts de contrôle et de coordination (Williamson, 1994 ; Coeurderoy, 2007 ; Coeurderoy et al., 2010)⁶⁰

⁵⁶Coeurderoy R et Lwango A, AIMS\Management, « Capital social de l'entreprise familiale et efficacité organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques » 2012, vol 15, no 4, 2012, p421.

⁵⁷Saïbi Mohand, Op-cité

⁵⁸ Albert B. R. Lwango et Coeurderoy, R, Lavoisier | « Revue française de gestion », « LE CAPITAL SOCIAL DE L'ENTREPRISE FAMILIALE Une approche empirique de son efficacité organisationnelle », 2011, vol 4, N 213, p111.

⁵⁹Lwango A, Coeurderoy R, Crain, « Le capital social de l'entreprise familiale Une approche empirique de son efficacité organisationnelle » 2011, vol 4, n°213, p111.

Chapitre I

Le Cadre conceptuel de l'entreprise familiale

Selon Arregles et al. (2007), quatre facteurs assurent la perméabilité de la sphère privée vers la sphère professionnelle de l'entreprise familiale⁶¹ :

1. La stabilité du réseau au cours du temps qui favorise l'émergence de relations sociales fortes car la confiance, la coopération et les obligations se construisent au cours de l'histoire de la famille et se transmettent dans l'entreprise familiale.
2. Les interactions entre membres familiaux qui participent au développement et à la préservation des obligations mutuelles interindividuelles, cette originalité des interactions entre membres de la famille peut aussi permettre de façonner la dimension structurelle du capital social de l'entreprise aux bénéfices des membres de la firme familiale;
3. L'interdépendance entre les membres de la famille qui les lie afin de valoriser un patrimoine collectif (Coleman, 1990);
4. L'accessibilité (ou « bouclage ») qui est naturellement régulée et définie par les règles sociales de l'appartenance à la communauté (Coleman, 1988).

Conclusion :

A l'issue de ce premier chapitre, nous avons pu mieux comprendre la particularité des entreprises familiales et savoir comment les deux systèmes « famille » et « entreprise » interagissent entre eux, il a même été ajouté par la suite la variable propriété.

Nous pouvons en conclure que la famille exerce une influence très importante au sein de l'entreprise car toute la culture, les valeurs et objectifs de la famille sont transférés à l'entreprise, par conséquent, les objectifs économiques d'une entreprise en tant qu'entité privée sont confrontés aux objectifs non économiques de la famille.

⁶¹Cœurderoy .R et Lwango .A ; op-cité

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Introduction au chapitre :

L'entreprise familiale est une forme d'entreprise très particulière, et sa particularité réside dans son mode de gouvernance, car elle est gouvernée et gérée par les membres de la même famille, ce qui fait que la dimension familiale est mêlée à l'entreprise.

Dans ce présent chapitre, nous présenterons en premier lieu les différentes théories de gouvernance développées autour des entreprises familiales, ensuite, nous passerons à la dynamique de développement des entreprises familiales pour parler du cycle de vie de ces entreprises, après cela nous donnerons les mécanismes de gouvernance relatifs à l'entreprise familiale et pour finir nous présenterons le processus de prise de décision au sein des entreprises familiales.

Section 1 : la gouvernance dans l'entreprise familiale

1.1 Définition de la gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise c'est l'ensemble des processus des lois et des institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Elle inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes : stakeholders) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les principaux acteurs sont les actionnaires, la direction et le conseil d'administration et les autres parties prenantes sont les salariés, les fournisseurs, les banques (ou autres prêteurs), l'environnement et la communauté au sens large⁶².

1.2 Les caractéristiques de la gouvernance des entreprises familiales :

La théorie d'agence développée par Berle et Means (1932) parle de séparation entre la propriété et le management ce qui engendre des coûts d'agence car il y aurait divergence d'intérêts entre le propriétaire et le dirigeant, cependant, dans les entreprises familiales ces coûts sont quasiment nuls, car c'est les membres de la famille propriétaires de l'entreprise qui assurent les rôles d'actionnaires et de dirigeants.

Selon Fama et Jensen 1983 « la gestion familiale réduit les coûts d'agence car les droits de propriété sont détenus par des agents dont les relations spéciales avec d'autres agents de décision permettent la maîtrise des problèmes d'agence sans la séparation entre les décisions de gestion et de contrôle. »⁶³. Nordqvist et Melin (2000) ajoutent que la gouvernance de l'entreprise familiale est un concept différent de celui issu de la théorie de

⁶²Joannes Alexandre « Chapitre 2 – La gouvernance d'entreprise », UE1 – Droit des affaires – droits des sociétés, 2008, p3. Disponible sur : <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/GnanMontemerloandHuse2015.pdf>

⁶³Sami Basly, Hal archives ; « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique », Colloque de l'Association Française de Finance, 2006, P7

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

l'agence. Il s'agit : « des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs »⁶⁴

Fama et Jensen (1983) ajoutent que la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que : « les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux ». ⁶⁵

Dans les entreprises familiales, l'implication de la famille modère l'intérêt personnel et les conflits qu'il peut causer car elle se traduit par la loyauté et l'engagement vis-à-vis de la famille et l'entreprise, en d'autre terme, grâce à la dimension familiale il y a un alignement des buts et des objectifs des managers propriétaires, de plus, grâce à la familiarité des membres de la famille, la coopération et la communication est plus facile.

La gouvernance de l'entreprise familiale doit donc traiter de l'influence effective de la famille sur l'entreprise en plus des relations entre propriétaire et dirigeant et doit tenir en compte les éléments structurels, c'est-à-dire que l'attention doit être portée sur la famille, et les échanges formels et informels entre ses membres, Mustakallio et Autio (2001) observent que « la prise de décision au sein de l'entreprise familiale est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels ». Selon ces auteurs, les vraies décisions se prennent ailleurs : rencontres ou réunions imprévues, interactions privées entre acteurs influents⁶⁶.

Cependant l'implication de la dimension familiale peut créer des problèmes d'agence dans le sens où elle fait apparaître une confrontation entre les valeurs familiales, c'est-à-dire, les buts non économiques et les buts économique de l'entreprise, à savoir que les dirigeants peuvent être amenés à prendre des décisions qui peuvent servir la famille au détriment du bien-être de l'entreprise.

Neubauer et Lank (1998) affirment que la gouvernance au sein des entreprises familiales présente deux aspects⁶⁷ :

1. La gouvernance réfère à la fonction de contrôle et la fonction de direction, (l'implication de la famille dans la décision stratégique).
2. La structure de gouvernance est composée de trois principaux éléments : la famille, le conseil d'administration et la haute direction.

⁶⁴Zarrouki Habib, « Le dilemme Famille-Entreprise et son impact sur la décision de désinvestissement », « 3ème édition du Colloque International en Economie, Finance, Comptabilité et Transparence » Hammamet, Tunisie, 2015, pp 8

⁶⁵Sami Basly, » . op cité, pp 7

⁶⁶ZarroukiImen , op cité pp 10

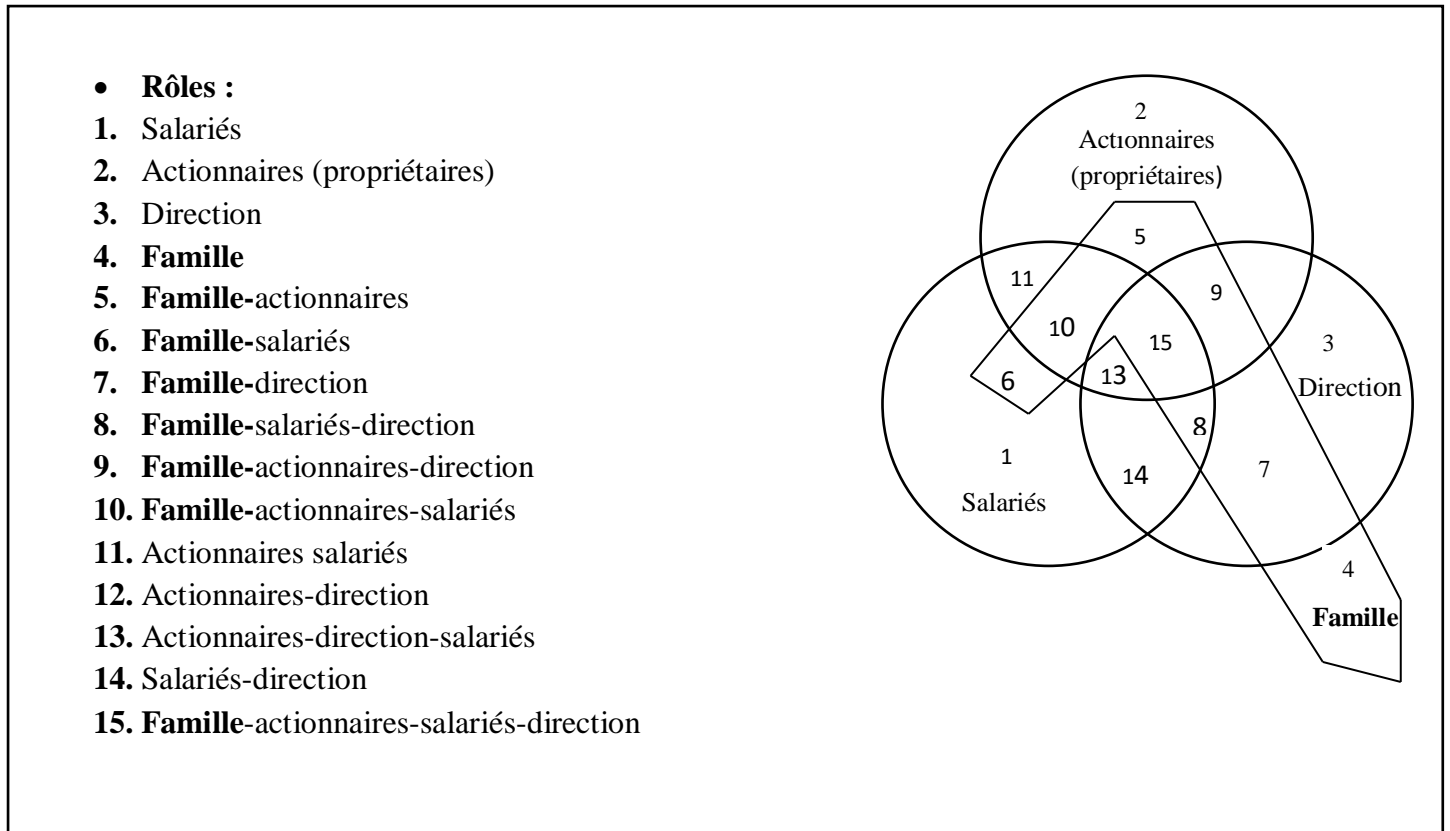
⁶⁷WiemElmanaa Madani, « Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Eclairage de la littérature théorique et empirique », Université de la Manouba Campus universitaire de la Manouba, 2010, p 11.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

La figure suivante résume les différents rôles existants au sein de l'entreprise familiale :

Figure n°5 : Distribution des rôles au sein de l'entreprise familiale



Source : Allouche. J et Amann, B , « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale » ,2002 , vol5 , n°141, p114.

Dans une entreprise dite non familiale, les trois variables Actionnaires\Direction\Salariés, nous distinguons sept rôles, cependant, dans les entreprises familiales, le nombre de rôles va s'accroître et c'est à cause de l'ajout de la variable «famille» qui génère des enjeux particuliers à ce type d'entreprise auxquelles, à l'inverse, les entreprises non familiales ne sont pas confrontées. Selon Van den Berghe et Carchon, (2001), la structure de gouvernance est dès lors extrêmement prégnante accroissant le rôle de l'actionnaire dirigeant⁶⁸.

1.3 Les théories de gouvernance des entreprises familiales :

Le cadre théorique de la gouvernance des entreprises familiales doit reposer sur le positionnement théorique suivant⁶⁹ :

⁶⁸Allouche. J et Amann, B , Lavoisier , « Revue française de gestion » ,« L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale » ,2002 , vol 5 , n 141 , p114.

⁶⁹Larioui ,L et Alaoui, A , « Gouvernance et capital social des pme familiales : une analyse théorique » ,13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME , 2016 ,p11.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

- La théorie des parties prenantes ;
- La théorie cognitive et comportementale ;
- La théorie du capital social ;
- La théorie de l'intendance ;

1.3.1 La théorie des parties prenantes :

Au sein des entreprises familiales, il n'y a pas de séparation entre la fonction de propriété et la fonction de dirigeant, par conséquent, l'analyse de la gouvernance au sein des entreprises familiales ne doit pas se baser sur l'approche actionnariale et l'analyse de la relation actionnaire-dirigeant, mais doit plutôt se recentrer sur la relation propriétaire dirigeant-parties prenantes, trouvant ses origines dans la théorie des parties prenantes de Freeman⁷⁰ (1984).

Cette théorie a pour objectif de répondre à toutes les attentes des parties prenantes car selon Freeman elles concernent « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation », autrement dit, l'entreprise doit chercher à satisfaire et répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs pouvant l'affecter et pouvant être affecté par les décisions prises par celle-ci.⁷¹

Selon Neubauer et al. (1998) les deux objectifs clés des entreprises familiales seraient la viabilité et la légitimité de l'entreprise. La viabilité signifie le maintien et le développement à long terme de l'entreprise. La légitimité serait, dans un sens large, l'acceptation par la société; dans une acception plus précise, le reflet de l'obligation pour une entreprise de s'aligner sur les intérêts de ses stakeholders.⁷²

1.3.2 La théorie cognitive et comportementale :

Comme il a été expliqué précédemment la théorie de l'agence ne s'accorde pas avec la structure de l'entreprise familiale, car celle-ci ne souffre pas des coûts d'agence stipulé dans la théorie de Berle et Means , ce qui implique que la gouvernance actionnariale ne convient pas à l'entreprise familiale en revanche les théories les plus appropriées sont les théories comportementales et cognitives et ce , parce que la vision contractuelle partenariale , reste focalisée sur la résolution des conflits d'intérêts entre parties prenantes , et ignore la dynamique productive , en l'occurrence, dans l'entreprise familiale il n'existe pas vraiment de conflits d'intérêts , par conséquent, le processus productif qui joue un rôle souvent central dans la création de valeur est négligé. C'est pour cela qu'il est nécessaire de faire appel aux théories cognitives et comportementales de la firme.

⁷⁰ Idem

⁷¹ Nicomak , « Ed Freeman et la théorie des parties prenantes », 2004 .

⁷² Gérard Hirigoyen, « La Gouvernance de l'entreprise familiale », Gouvernement d'entreprise : évolution et aspects éthiques, p289.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Les théories cognitives reposent sur une vision radicalement différente du processus de création de valeur dans la mesure où elles conduisent à accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement⁷³.

A l'instar des théories disciplinaires, les théories cognitives comprennent plusieurs courants qui privilégient différents arguments cognitifs. En caricaturant, en raison de leur fréquente imbrication, on peut identifier trois courants principaux⁷⁴ :

- Le courant comportemental inauguré par Simon (1947), March et Simon (1958) et Cyert et March (1963) qui considère la firme comme une coalition politique et une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage organisationnel.
- La théorie économique évolutionniste néo-schumpeterienne développée notamment par Nelson et Winter (1982), qui a suscité un courant de recherche très important.

La théorie cognitive dirige le système de gouvernance vers la construction de connaissance et vers la participation des différentes parties prenantes, elle explique également le lien entre les ressources et la création de valeur. La spécificité de cette dernière repose sur sa capacité à créer de la connaissance.

1.3.3 La théorie du capital social :

Le capital social trouve ses racines en sociologie et a fait l'objet de plusieurs définitions, parmi les auteurs de référence qui ont traité les capitale social on distingue : Pierre Bourdieu, James Coleman et Robert Putnam.

Bourdieu (1980) est considéré comme le premier auteur à avoir introduit la notion de capital social , selon lui : « le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter- reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe [...] d'agents [...] dotés de propriétés communes [...] aussi unis par des liaisons permanentes et utiles »⁷⁵

En revanche Coleman (1988) affirme que le capital social relève de la communauté, c'est-à-dire, qu'il est dans les liens qui unissent les membres d'une structure sociale, donc selon lui : «Ce n'est pas une entité unique, mais une variété d'entités différentes qui ont deux caractéristiques en commun : elles constituent toutes un aspect de la structure sociale, et elles

⁷³Gérard Charreaux , Fargo - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations , « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale » , 2011 , Chaier du FARGO n 1110402 , version 1 , p9.

⁷⁴ Gérard Charreaux , FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux » , 2004 , Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée, p12.

⁷⁵Geindre, S et Dussuc, B , Revue internationale P.M.E , « Capital social et recherche en PME »,2015, vol 28, N 1 , 27-55 , p30.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

facilitent certaines actions d'individus qui sont au sein de la structure. Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains buts qui ne pourraient être réalisés en son absence »⁷⁶

Coleman (1988, p.119) identifie trois formes de capital social: « des obligations et des attentes, qui dépendent à la fois du degré de confiance qu'on accorde à son environnement sociale, et de la capacité de circulation de l'information au sein de la structure sociale, et des normes accompagnées par des sanctions. »⁷⁷

Pour Putnam, le capital social fait référence aux caractéristiques de l'organisation sociale comme les réseaux, les normes, les valeurs partagées et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel (cité par Adler et Kwon, 2002, Westlund et Bolton 2003 ou Bamford, Bruton, et Hinson, 2006)⁷⁸.

Le capital social des entreprises familiales se caractérise par un fort degré de confiance grâce à la dimension familiale.

Selon Amann & Allouche (1998), la confiance est un facteur explicatif de la performance des entreprises familiales. A la différence des entreprises non familiales, les entreprises familiales se spécifient par la manifestation de la confiance en trois dimensions⁷⁹ :

- ❖ Personal Trust : la confiance entre les dirigeants appartenant à la même famille ou étrangers et adhérents à la vision familiale;
- ❖ Confiance intra : la confiance entre les dirigeants et les salariés;
- ❖ Confiance inter : la confiance entre l'entreprise et son environnement ;

En termes de gouvernance, la confiance permet aux entreprises familiales de diminuer voir même d'annuler les coûts, car elle réduit les conflits et facilite la communication et a elle s'ajoute d'autres facteurs caractérisant l'entreprise familiale comme la vision commune car tous les membres de la famille donc de l'entreprise partagent les mêmes objectifs à long terme et la force des liens sociaux.

Arregle& al, (2004), considèrent que le capital social est une caractéristique importante d'une entreprise familiale au travers des relations d'échange avec ses parties prenantes⁸⁰.

1.3.4 La théorie de l'intendance :

De nombreux auteurs affirment que la théorie de l'agence développée par Berle et Means n'est pas applicable aux entreprises familiales, car celles-ci font rarement face aux

⁷⁶Larioui, L et Alaoui, A , Op cité, p12.

⁷⁷Dussuc, B et Geindre, S , HAL « Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME » une revue de la littérature. 11ème congrès CifePme (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Octobre 2012, Brest, France. Pp19

⁷⁸Geindre, S et Dussuc, B , Revue internationale P.M.E , 2015. Op cité

⁷⁹idem

⁸⁰Larioui , L et Alaoui, A , Op cité, p13.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

comportements opportunistes, et ce parce que les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille⁸¹ donc il n'y a pas de divergence d'intérêts. Les dirigeants sont des intendants honnêtes des ressources qui leur sont confiées et sont considérés collectivistes et non pas opportunistes. Ainsi, ils agissent de manière optimale dans l'intérêt de l'entreprise⁸².

Pour Salvato (2002), la théorie de l'intendance est la plus convenable pour l'étude de l'organisation de l'entreprise familiale⁸³, Cette théorie stipule que le dirigeant fait preuve d'un comportement humaniste et non opportuniste et cherche à réaliser le bien-être de l'entreprise et ses parties prenantes⁸⁴.

Melin et Nordqvist en 2000 fondent également leur raisonnement sur la théorie de l'intendance. Au regard de cette théorie, les managers sont aussi engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires, ce qui est le cas dans les entreprises familiales car au sein de ces entreprises, le projet familial oriente l'action des membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise familiale doit traiter du pouvoir et de l'influence de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaires et dirigeants⁸⁵.

De plus, cette théorie considère que les motivations et incitations des acteurs sont conçues sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow en opposé à la théorie de l'agence où les rémunérations et les compensations sont les seuls moyens pour diminuer l'asymétrie d'informations.

⁸¹ Christophe Coche, Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, « Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale » ,

⁸²Larioui L, Alaoui Mdaghri A, op cité ,p10.

⁸³Zoumehri, « Les spécificités de l'organisation de l'entreprise familiale : une étude empirique auprès des entreprises familiales du grand agadir », Revue juridique de l'Ouest, 2012, n 2, p76 .

⁸⁴Aggoun Slim, Academia, « Chapitre 1 : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise » consulté le 17 mars 2020 .

⁸⁵ Sami Basely « Propriété décision et stratégie de l'entreprise familiale: Une analyse théorique ». Colloque de l'Association Française de Finance, Juin 2006, Poitiers, France,

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Les principales différences entre les deux théories sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau n° 4 : comparatif synthétique entre la théorie de l'agence et de l'intendance⁸⁶

	Théorie de l'agence	Théorie de l'intendance
Individu	Homo economicus	Besoins de réalisation
Comportement	Individualisme-opportunisme	Intérêts général (et de l'organisation)-coopération-Altruisme
Motivation	Extrinsèque-Economique-Sécurité de l'emploi	Intrinsèque-Apprentissage-Réussite-Epanouissement
Engagement	Distanciation avec l'organisation	Adhésion au projet organisationnel collectif
Mécanisme de gouvernance	Pouvoir institutionnel-coercition\Récompense	Pouvoir personnel-Respect, Compétence\Savoir
Lien entre opérationnalité et contrôle	Séparation entre les organes de décision et de gestion	Processus décisionnels et opérationnels joints
Objectif	Contrôle des performances	Autonomie-Faciliter, inciter à l'innovation
Horizon de performance	Court terme	Long terme
Philosophie de gestion\environnement	Surveillance\environnement stable	Participative-Autocontrôle-Globale\environnement instable

Dans l'entreprise familiale le comportement d'intendance trouve son origine dans l'altruisme parental.

1.3.4.1 L'altruisme parental :

Les théologiens perçoivent l'altruisme comme une valeur morale qui motive les individus à entreprendre des actions qui sont bénéfiques aux autres sans attente de récompense externe (Batson, 1990), c'est du même principe que la théorie de l'intendance elle définit le

⁸⁶Louizi Amir, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 13 avril 2011, p29, adaptation de Davis, Schormann et Donaldson (1997).

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

comportement du dirigeant qui, à l'opposé des tentations opportunistes, désire être l'intendant efficace des actifs de la firme (Donaldson, 1990)⁸⁷.

Economiquement parlant, l'altruisme parental est considéré par Schulze et al. (2003) comme une « fonction d'utilité qui lie le bénéfice/richeesse d'un individu à celui des autres »⁸⁸

L'empathie est l'une des sources potentielles de l'altruisme qui a été identifiée par la littérature. Les études expérimentales montrent que c'est le sentiment d'empathie envers les autres qui pousse les individus à s'aider. L'empathie apparaît donc comme une source possible de motivation à l'adoption d'un comportement altruiste. En retenant ce facteur comme générateur du comportement d'altruisme au sein de l'entreprise familiale, on peut en déduire que c'est les liens familiaux et les relations existants entre les membres qui pousse les acteurs de l'entreprise à se comporter de manière altruiste.⁸⁹

Pour Schulze et al. (2003b, p. 180), la parenté atténue l'intérêt personnel et le conflit qui peut en émerger, en favorisant la loyauté et l'engagement à la famille et à l'entreprise.⁹⁰ Par conséquent, l'intérêt personnel est davantage tempéré par l'altruisme parental.

L'altruisme pousse le dirigeant propriétaire à être à l'écoute des membres de la famille, et à essayer de créer une solidarité et une adhésion entre les membres de la famille et concilier les différentes opinions et intérêts des membres et ce à long terme.

De plus, selon Schulze et al., l'altruisme du dirigeant propriétaire se manifeste par les liens existants entre son bien-être en tant que chef de famille et celui des autres membres de sa famille.⁹¹

Pour Salvato (2002), contrairement à cette vision " égoïste " reliant l'intérêt de l'acteur à celui des autres, l'altruisme est une préoccupation et une dévotion non intéressée donc sans l'attente de bénéfices personnels⁹².

Le tableau suivant illustre la théorie de l'intendance rattachée au courant théologique ou religieux ainsi que l'approche de l'altruisme développée par la théorie économique et sociologique de la famille :

⁸⁷Labaki R., « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art », *Journal des Entreprises Familiales*, 2008, Vol. 1, No. 2, , p6 .

⁸⁸Christophe Coche, Op cité, p8.

⁸⁹LABAKI R , Op cité, p6.

⁹⁰Idem, p13.

⁹¹SamiBasly, Hal , op-cité p11.

⁹² Idem, p12.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Tableau n° 5 : La problématique de l'altruisme dans l'entreprise familiale

	Les résultats du comportement d'aide ou de transfert	
Raisons d'entraide/échange entre membres de la famille	Ils améliorent la fonction d'utilité (satisfaction) des autres membres de la famille	...et en retour ils améliorent leur propre fonction d'utilité (satisfaction)
Motivation égoïste	Objectif en termes de contribution	Objectif ultime
Motivation altruiste	Objectif ultime	Conséquence non intentionnelle

Source : Adapté de Batson (1990, p. 340) et de la littérature économique sur la famille et l'entreprise familiale, p5.

1.4 La dynamique de développement d'une entreprise familiale :

1.4.1 Structure familiale :

La structure de la famille a un rôle influent sur le comportement de ses membres ainsi que leurs perceptions de la réalité (Todd, 1983). Dans ce qui suit, nous présenterons la typologie de la structure de la famille.

1.4.1.1 La typologie de la structure de la famille :

Une typologie des structures familiales a été élaborée par Todd(1983) qui selon lui, certaines familles sont régies de façon autoritaire où les enfants sont soumis à l'autorité parentale, alors que dans d'autres familles, l'autorité parentale est relativement faible, ces familles sont régies de façon libertaire où les enfants ont plus d'autonomie⁹³.

D'après la grille d'analyse de Todd figurée ci-dessous⁹⁴ :

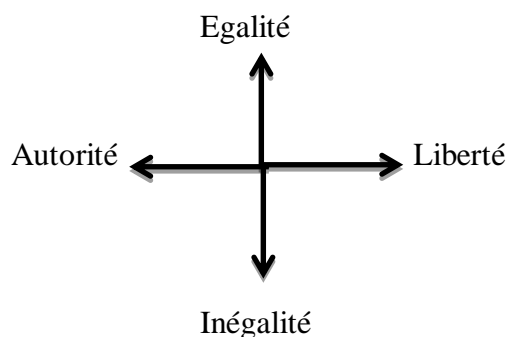
⁹³Ben Amar, I. M. &Mezghani, L. L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe. Revue internationale P.M.E. 2010, vol.23, n°1, p.125-154.

⁹⁴COCHE, Christophe, Institut Français de Gouvernement des Entreprises «Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale». Disponible sur :<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/225-structures-familiales-et-gouvernement-de-l-entreprise-familiale/download>

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Figure n° 6 : grille d'analyse de Todd



Ces deux axes, liberté/autorité et égalité/inégalité représentent les interactions entre parents et enfants ainsi que les relations entre frères et sœurs. L'axe liberté/autorité fait référence aux rapports entre parents et enfants où dans certains foyers c'est l'autorité qui régit c'est-à-dire que les enfants même après l'âge adulte, restent soumis à leurs parents, alors que d'autres foyers sont plus libertaires où les enfants dès l'âge adulte, quittent le foyer et deviennent autonomes et se soustraient de l'autorité parentale. L'axe égalité/inégalité renvoie aux rapports entre enfants où certains parents traitent leurs enfants comme égaux tandis que d'autres privilégient un enfant à un autre.

Après le croisement de ces deux variables Todd a obtenu ces quatre types de familles⁹⁵ :

- **La famille nucléaire absolue** : indépendance des membres de la famille, c'est-à-dire, une totale émancipation des enfants à l'âge adulte pour former des familles indépendantes. Existence d'une certaine inégalité entre les enfants, où la différence apparaît au moment de l'héritage. C'est aux parents de répartir leur héritage, leurs biens, de façon complètement libre entre leurs enfants, ce type de famille est libéral et inégalitaire.
- **La famille nucléaire égalitaire** : dans ce type de famille, on trouve une totale émancipation des enfants à l'âge adulte, c'est-à-dire, que personne ne vit sous l'autorité de ses parents. Ce sont les concepts de «liberté» et «d'égalité» qui caractérisent ce type de famille. Ce type nucléaire et égalitaire, se différencie du 1^{er} par l'égalité car lors du décès des parents, l'héritage est partagé de façon absolument égalitaire entre tous les enfants.

⁹⁵Ibidem.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

- **La famille souche** : est caractérisée par les concepts d' « inégalité » et d' « autorité ». Dans ce type de famille, il existe un seul héritier, qui est généralement l'aîné des enfants (mais ce n'est pas toujours ainsi), même en devenant adulte, il reste sous l'autorité des parents, plus précisément, sous l'autorité du père. Tandis que les autres enfants ont le choix de rester célibataires au sein de cette famille ou de se marier et de quitter la maison mais seul celui qui se marie et reste à la maison sera l'unique héritier.
- **La famille communautaire** : caractérisée par les valeurs d' « égalité » et d' « autorité ». Dans ce type de famille, tous les enfants restent sous l'autorité du père. Ces derniers sont traités comme égaux et donc lors de l'héritage tout sera partagé de façon absolument égalitaire.

1.4.1.2. La relation entre la structure familiale et la gouvernance :

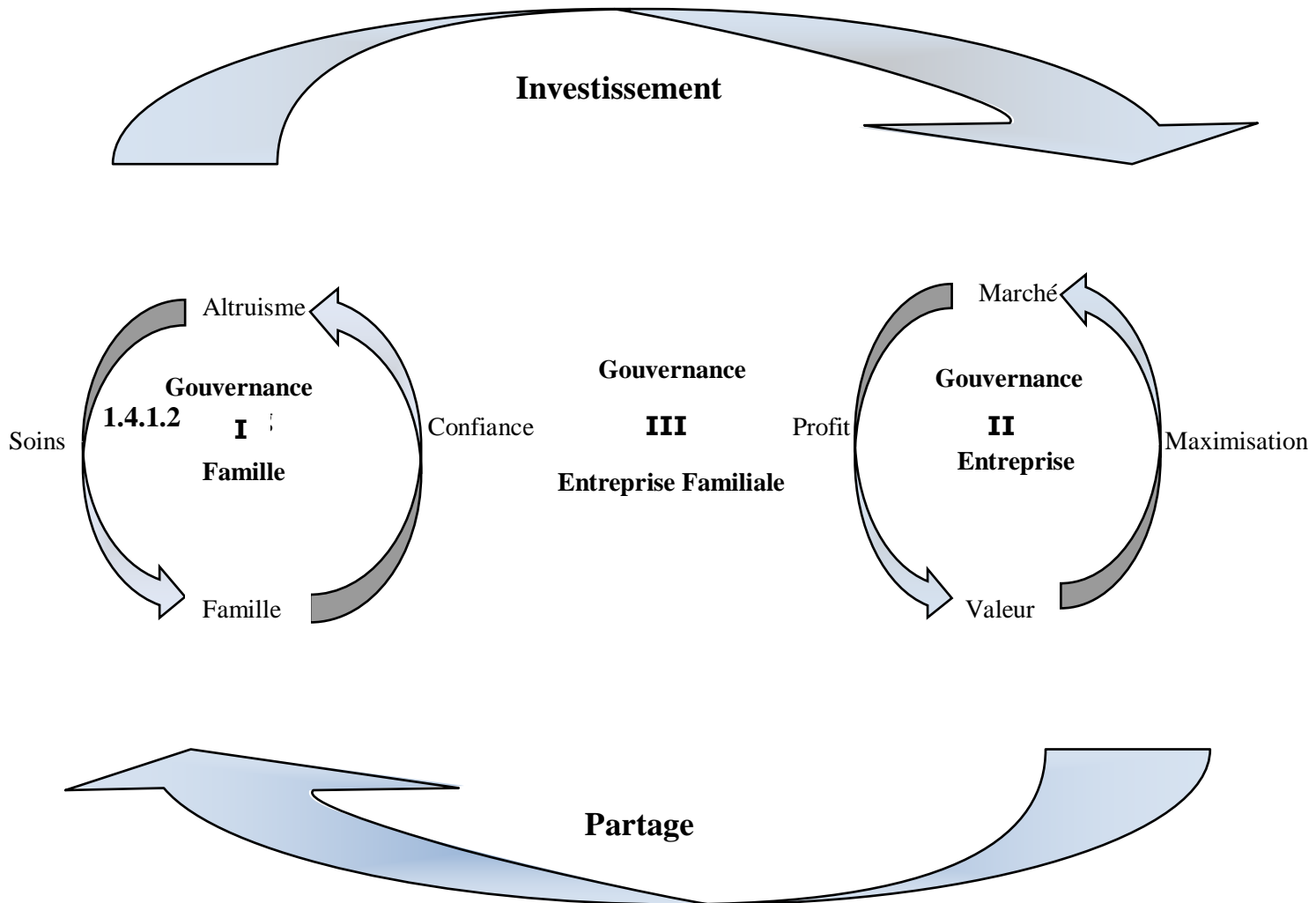
La complexité liée aux entreprises familiales repose dans l'existence de deux rationalités, d'un côté la rationalité dite « altruiste », trouvant son origine dans la famille, et de l'autre « la rationalité marchande », émanant du caractère commercial de l'entreprise, ce qui en résulte la subsistance de deux objectifs, à savoir celui de la famille sont selon Steier (2003) liés à la reproduction de la famille et se traduisent par les soins apportés aux membres familiaux et aux relations familiales, et l'objectif de l'entreprise qui est la maximisation de la valeur créée et du profit. Par conséquent, la gouvernance de l'entreprise familiale devrait pouvoir assurer un équilibre et une harmonie entre ces objectifs⁹⁶.

⁹⁶Idem, p15.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Figure n° 7 : Bouclage des mécanismes de gouvernement dans l'entreprise familiale d'après Steier (2003)⁹⁷



1.3.1.3. La Gouvernance selon le type de famille :

Ensuite, selon les études réalisées par Todd (1990), le mode de gouvernance varie selon la structure de la famille :

Les types de familles tels que les communautaires et souches, font partie des familles régies par une autorité parentale forte et seraient organisées autour de pratiques informelles ou de règles informelles, dans ces familles la concentration du pouvoir est importante et la légitimité repose sur les valeurs et les traditions. Par conséquent, en termes de gouvernance d'entreprise, elles suivent des règles non formelles ce qui pourrait amener à la naissance de conflits à mesure que l'entreprise évolue dans le temps, Williamson (1985) a montré que les

⁹⁷ Idem

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

relations familiales informelles sont sources de conflit et tendent à être remplacées dans l'entreprise familiale par des pratiques orientées « marché », plus formelles⁹⁸.

En revanche les familles nucléaires absolues caractérisées par une faible autorité parentale et un rapport à la propriété inégalitaires et régie par des règles formelles, écrites et justifiées, sont plus enclin à mettre en place une gouvernance d'entreprise formalisée, caractérisée par l'adoption de conseils, codes et chartes, par conséquent, moins susceptible de faire face à des conflits lorsque l'entreprise s'agrandit, autrement dit, la famille nucléaire absolue serait, par nature, en mesure d'accompagner la complexification de l'entreprise familiale : sa gouvernance intègre en amont l'idée d'éclatement et de complexité de la famille, tant dans le rapport à la propriété (actionnariat) que dans le rapport à l'autorité (contrôle)⁹⁹.

1.4.2 Cycle de vie de l'entreprise familiale :

Les entreprises familiales sont portées par un esprit d'entreprise qui, se caractérise par la continuité, le renouvellement, la longévité et l'héritage.

Un des objectifs principal de la majorité des entreprises familiales est la succession, c'est-à-dire, la transmission de la propriété à travers les générations, car à mesure que l'entreprise se développe la famille à sa tête s'agrandi, cependant, à travers cette transmission de générations en générations l'actionnariat, la gouvernance et le management de ces organisations se complexifie.

Le fondateur peut commencer comme entrepreneur, avec un large éventail de qualités, mais à un moment précis, une transition se produit dans ses valeurs, sa vision, son identité et son comportement, et c'est l'origine de l'entreprise familiale.

Toutefois, le cycle de vie de l'entreprise familiale peut être compris dans la logique de ses trois sous-systèmes : famille, entreprise et propriété.

Au sein des entreprises familiales, chaque individu peut appartenir à un, deux ou trois groupes cités précédemment, et ses trois sous-systèmes ont une relation interdépendante c'est-à-dire, que chaque sous-système exerce une influence sur l'autre. La recherche d'une compréhension de l'organisation familiale tout au long de son cycle de vie doit être soutenue par la compréhension du comportement de la famille et de la propriété.¹⁰⁰

Gersick et al (1997) ont présenté le modèle tridimensionnel de développement des entreprises familiales utilisé comme référence pour analyser l'organisation familiale en considérant les relations entre ses trois sous-systèmes¹⁰¹ :

⁹⁸ Ibid, p17

⁹⁹Ibid, p17

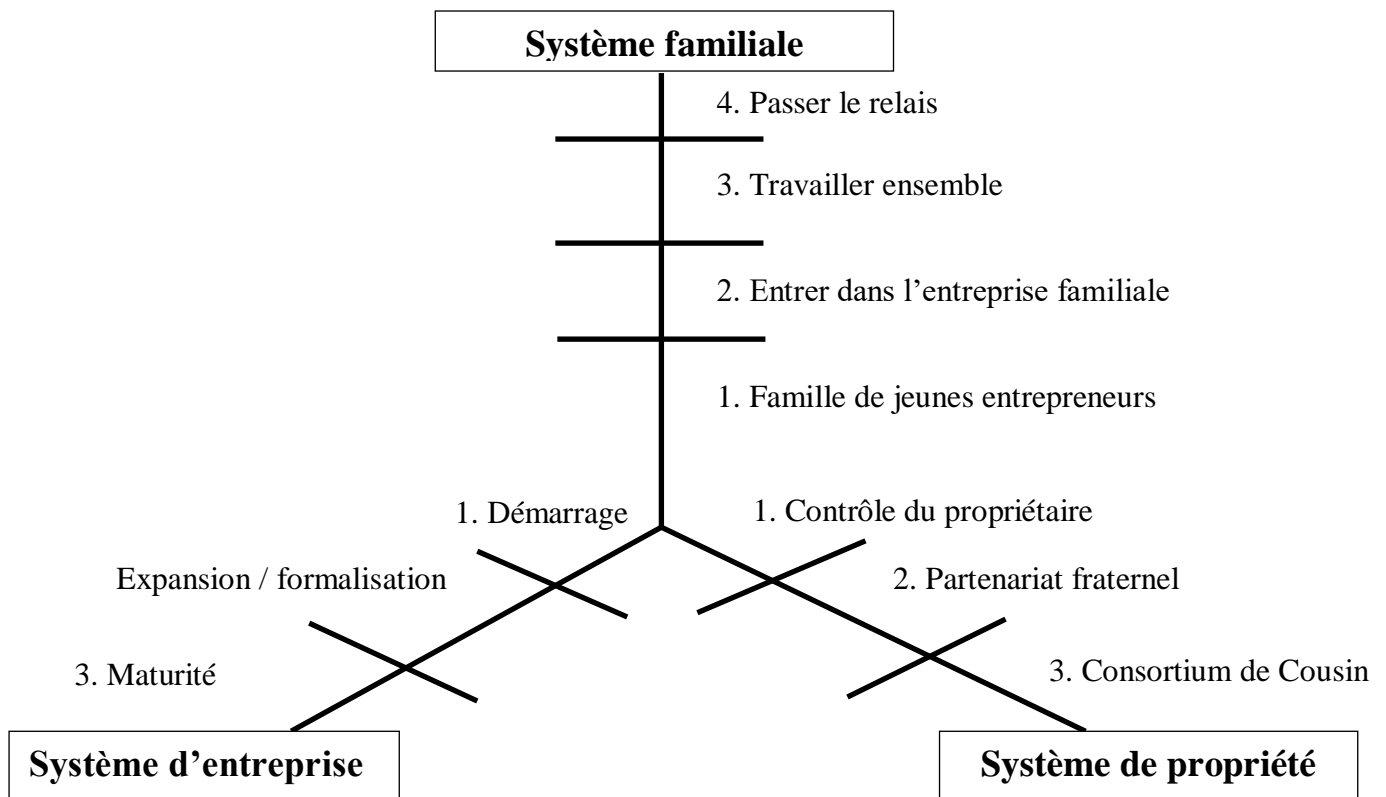
¹⁰⁰Lissoni J, Fernandes Pereira M, Serra F, João Benjamim da Cruz Jr, "family business lifecycle: the application of 3d life cycle model and 7 ss framework", Corporate Ownership & Control, 2007, Vol 4, p312

¹⁰¹Idem, p312.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Figure n 8: Modèle tridimensionnel de développement des entreprises familiales



Source: Lissoni J, Fernandes Pereira M, Serra F, João Benjamim da Cruz Jr, « Family business lifecycle: the application of 3d life cycle model and 7 ssframework », adapté depuis Gersick et al (1997), p312.

L'enjeu des entreprises familiales est de mettre en place un système de gouvernance capable de gérer cette complexité, Gersick et al (1997) suggère que l'évolution de la propriété doit être maintenue par différents types d'actions et des combinaisons multi générationnelles et ces combinaisons sont la principale caractéristique du stade de développement de l'entreprise familiale¹⁰².

Selon (Hirigoyen, 2000), les mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales revêtent soit une forme implicite, soit sont incarnés par des organes dont la composition et les interrelations dépendent de la taille de l'entreprise¹⁰³, de ce fait, il y a une forte relation entre l'aspect formel et informel et des mécanismes de gouvernance et le cycle de vie de l'entreprise familiale.

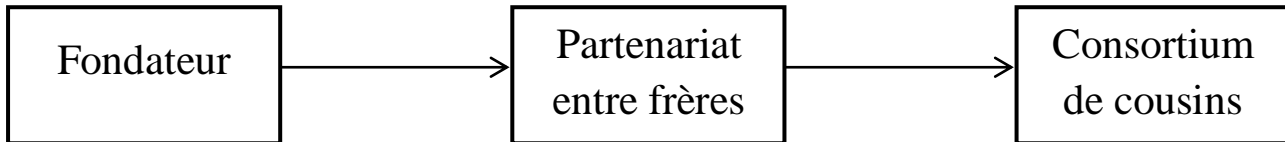
¹⁰²Ibid, p312

¹⁰³Gérard Hirigoyen, « la gouvernance de l'entreprise familiale », rapport moral sur l'argent dans le monde – 2000, p289.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Au cours de son cycle de vie, une organisation peut passer par différentes phases, en l'occurrence l'entreprise familiale suit un développement linéaire :



Ward(1991) a également exprimé ces trois phases dans son modèle qui analyse l'évolution de l'entreprise familiale à travers le double prisme de la propriété et du management :

Tableau n° 6: Cycle de vie de l'entreprise familiale

Phase d'évolution de la structure de propriété	Les préoccupations relatives aux actionnaires-Propriétaires
Phase 1 : Le (s) fondateur (s)	La transition du leadership. La planification de la succession. Les assurances pour le conjoint
Phase 2 : Le partenariat entre frères et sœurs	Le maintien de la cohésion Le maintien de la propriété et du contrôle familial La succession
Phase 3 : La confédération de Cousins	Les préoccupations financières Le niveau de liquidité des titres de participations La culture, les traditions familiales La résolution des conflits familiaux La participation et le rôle de la famille Les liens entre famille et entreprise

Source :WARD J.-L , “ Creating effective boards for private enterprises : meeting the challenges of continuity and competition”, San Francisco, Jossey-Bass, 1991 p220.

1.4.3 Les conflits aux seins des entreprises familiales :

Avec le passage de la propriété de l'entreprise de générations en générations, celle-ci peut faire face à des conflits, Hirigoyen (1985) note que, les entreprises familiales, risquent de voir naître des conflits ayant leur origine dans des problèmes familiaux¹⁰⁴.

De plus Hirigoyen (2002 et 2008, p. 1902) ajoute que « les liens familiaux évoluent au cours du cycle de vie et affectent l'entreprise à travers des conflits d'intérêt significatifs, une information et un altruisme asymétriques spécifiques entre les membres de la famille »¹⁰⁵

¹⁰⁴Samy Basly , op-cité ,p13.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

De plus si les coûts de surveillance ou de contrôle sont moins élevés dans une entreprise familiale, des coûts de rivalités fraternelles ou liés à des comportements autocratiques ou népotiques peuvent apparaître, elle peut également connaître le phénomène d'enracinement négatif du dirigeant qui se traduit par le maintien à la direction du dirigeant uniquement en raison de l'excès de pouvoir familial sur les « stakeholders », par rapport à sa performance¹⁰⁶.

Par ailleurs quand la famille s'agrandit, les valeurs et les objectifs de chacun ne peuvent pas tous être partagés et l'intensité des liens familiaux n'est pas aussi forte qu'elle l'était dans la génération précédente, par conséquent, le degré de confiance mutuelle est atténué et la communication et la collaboration deviennent plus difficiles, et le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'affecter et disparaître.

Pour Gersick et al. (1997) les préoccupations qui caractérisent le stade de la confédération des cousins sont d'une part, la gestion de la complexité de la famille et des actionnaires ; d'autre part, la création d'un marché de capital interne à l'entreprise familiale, notamment à travers l'introduction des clauses d'agrément et de préemption au profit des associés dans le statut¹⁰⁷.

On observe que lorsque la famille atteint le stade de « consortium de cousins », les systèmes informels de contrôle mutuel perdent de un, en efficacité et les branches de la famille écartées du premier cercle de pouvoir peuvent se sentir lésées par le noyau familial dominant, de deux, en capacité à renoncer à des investissements pertinents jugés unilatéralement trop risqués ou obligeant à acquérir de nouvelles compétences¹⁰⁸.

La nature unique des conflits, au sein de l'entreprise familiale, tient à plusieurs facteurs¹⁰⁹ :

- En premier lieu, l'implication de la famille complexifie le conflit. Par conséquent la prise en compte des attentes des membres familiaux est primordiale pour maintenir la stabilité des liens familiaux. Dunn (1995) pousse le raisonnement à l'extrême en avançant que les intérêts familiaux doivent être prioritaires par rapport aux préoccupations de l'entreprise familiale ;
- En second lieu, les modalités familiales de résolution des conflits agissent sur les normes de résolution des conflits au sein de l'entreprise. En effet, la famille exerce une forte influence sur l'entreprise de sorte que les normes familiales échafaudées

¹⁰⁵Fabrice Le Vigoureux et Pascal Aurégan, Revue internationale P.M.E. économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, « Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert », 2010, vol 23, n 3-4, p78.

¹⁰⁶Patrice Charlier, Hal « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes » Mai 2008, France. P4

¹⁰⁷Gérard Hirigoyen, Op-cité, p290

¹⁰⁸Fabrice Le Vigoureux et Pascal Aurégan, Op-cité, p78

¹⁰⁹Gérard Hirigoyen, Op-cité, p290.

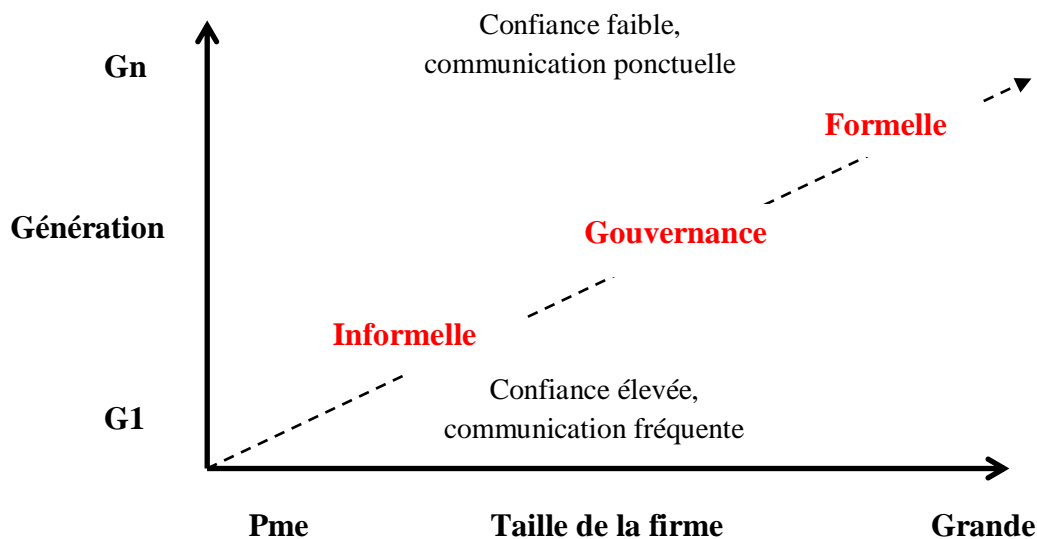
Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

par le fondateur incluent les modalités de la prise de décision et ceux de la résolution des conflits.

L'évolution de cycle de vie de l'entreprise familiale et l'intensité des liens familiaux suit une courbe en U inversé, c'est-à-dire, que la cohésion familiale connue dans le stade de partenariat entre frères n'est pas la même qu'au stade de la confédération de cousins, par conséquent, l'enjeu des entreprises est de mettre en place un système de gouvernance capable de gérer cette complexité. C'est pour cela que des mesures de formalisation en terme de gouvernance sont nécessaires, car comme le montre la figure ci-dessous, plus la taille de la firme s'agrandit, plus la gouvernance dans l'entreprise devient formelle, afin d'éviter la perte de la cohésion familiale et assurer la pérennité de l'entreprise¹¹⁰.

Figure n°9: Évolution de l'entreprise familiale et formalisation de la gouvernance



Source : AttouchH , Ait el amria F , « Gouvernance des entreprises familiales : Un essai théorique sur la spécificité » ,Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation , juin 2016 , n 6 , p 11

Dans une perspective de gestion des conflits et de réguler ces nouveaux coûts d'agence intrafamiliaux, Le Vigoureux et Aurégan (2010) étudient l'impact positif de l'ouverture de la gouvernance d'une entreprise familiale à des actionnaires extérieurs et proposent des rapprochements avec le concept de gouvernance cognitive. Ainsi, les auteurs montrent que le fait d'inclure un actionnaire minoritaire extérieur à la famille dans la gestion , constitue bien souvent la source d'un renouveau entrepreneurial, limitant les risques de sclérose et pouvant être considéré, à l'appui notamment des approches cognitives de la gouvernance, comme un

¹¹⁰ Christophe Coche, op-cité, p9

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

levier pour l'innovation, l'introduction d'idées nouvelles et l'ouverture à de nouveaux réseaux relationnels¹¹¹.

Au sein des entreprises gouvernées par le fondateur, la stratégie de résolution des conflits adoptée, dans la majorité des cas, est celle de l'autocratie, et les conclusions de certaines études affirment que les dirigeants des entreprises familiales, en dehors de ceux adoptant l'autocratie comme mode de gouvernance, sont plus enclins à l'adoption de mécanismes tels que la réconciliation, le compromis¹¹².

1.5 Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales :

La gouvernance de l'entreprise englobe deux responsabilités majeures: définir l'orientation stratégique de l'organisation et trouver un équilibre dynamique entre les intérêts de la coalition dominante de l'entreprise et ceux des autres parties prenantes qui fournissent des ressources essentielles à l'entreprise¹¹³.

Par conséquent il est primordial de définir les types de mécanismes de gouvernance à utiliser afin de réaliser cet équilibre, cependant les mécanismes de gouvernance auxquels les entreprises familiales sont soumises, varient de manière importante par rapport à ceux des entreprises managériales.

Car à mesure que l'entreprise familiale grandit, il est important de mettre en place des structures formelles afin de veiller à la pérennité de l'entreprise, qui plus est, le recours à ces mécanismes de gouvernance familiale permet d'administrer les comportements adéquats dans le cercle familial dans le but de sensibiliser ses membres sur l'entreprise et leur rôle dans celle-ci mais aussi de développer « l'affectio-familiaris » et de solutionner les conflits dits familiaux (Caillie et Onana, 2012)¹¹⁴.

De plus pour développer des valeurs et des comportements fondés sur l'intendance, les mécanismes de gouvernance familiale sont fondamentaux, car ils maintiennent l'interface entre la famille et l'entreprise en bonne santé en facilitant l'interaction sociale entre les membres de la famille¹¹⁵.

Hormis les mécanismes classiques de gouvernance d'entreprise appliqués aux entreprises managériales, tels que le conseil d'administration, le conseil de surveillance, les managers des

¹¹¹Audrey Missonier and Katherine Gundolf, « L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone », *Finance Contrôle Stratégie* [enligne], 20-2 | 2017,

¹¹²Donaldson L. - Barney J. B. "The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory", *The Academy of Management Review*, 1990, vol. 15, n°3

¹¹³ Chrisman J, Jess H. Chua, Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller, and Lloyd P. Steie, "Governance Mechanisms and Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2018, vol 42, n 2, p 172

¹¹⁴Mendy M et Diop A « Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines: une analyse à partir des données sénégalaises », *Revue africaine de management - African management review*, 2018, vol 3, n 1, p75

¹¹⁵Gnan L, Montemerlo D, Huse M "Governance Systems in Family SMEs : The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms" *Journal of Small Business Management*, 2015, vol 53 n 2 pp 357

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

entreprises familiales peuvent être gouvernés à travers les mécanismes spécifiques comme la charte familiale, le conseil familial, le conseil d'administration, l'assemblée familiale et l'association familiale.

1.5.1 Le conseil familial :

L'entreprise familiale doit gérer des dilemmes de types relationnels découlant de la dynamique entre la famille et l'entreprise, le fait d'ignorer l'existence de cette dimension particulière risque de créer à la longue des difficultés pouvant affecter la rentabilité de l'entreprise. C'est pour cela qu'il est important d'établir un conseil de famille.

Un conseil familial représente les intérêts de la famille vis-à-vis de l'entreprise¹¹⁶, en d'autres termes, le conseil de famille est une structure de gouvernance, permettant aux membres des familles en affaires de se réunir entre eux pour discuter des enjeux propres à leur type d'entreprise, et d'assurer sa stabilité tout en préservant l'harmonie familiale, car cet équilibre dépend d'une bonne communication entre les membres de la famille et de la précision des rôles et responsabilités de tous ceux qui composent l'entreprise familiale¹¹⁷.

Hirigoyen considère le conseil de famille comme le principal mécanisme de gouvernance au sein des entreprises familiales car il joue un rôle approximatif à celui joué par les conseils ou bien les associations des actionnaires dans les entreprises managériales¹¹⁸.

Le conseil de famille a pour mission deux tâches essentielles : l'une consiste à concevoir et à gérer la relation entre la famille et l'entreprise dans la génération actuelle. L'autre consiste à planifier la relation entre la famille et l'entreprise pour la génération suivante : il s'agit essentiellement de planifier la transition générationnelle. Ces deux tâches englobent un certain nombre d'activités plus détaillées et interdépendantes, telles que la discussion et la mise à jour des valeurs familiales ; la définition de principes et de politiques concernant la famille, la propriété et l'entreprise pour la génération à la tête de l'entreprise et la génération suivante¹¹⁹.

1.5.2 Le conseil d'administration :

Les entreprises familiales ont tendance à se comporter différemment du reste des entreprises vu la prédominance de la composante familiale ce qui influence sans doute le fonctionnement de l'entreprise, et en particulier le système de gouvernance.¹²⁰

¹¹⁶Idem, p357.

¹¹⁷Denise Paré-Julien « Le conseil de famille », Famille en affaire Hec Montréal, 2020, Disponible sur : <https://famillesenaffaires.hec.ca/2016/03/08/le-conseil-de-famille/>

¹¹⁸ATTOUCH, H., AIT EL AMRIA, F. Gouvernance Des entreprises Familiales : un essai théorique sur la spécificité. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*[en ligne]. 2016, n°2, p1-18. Disponible sur : « <https://revues.imist.ma/index.php?journal=REMFO&page=article&op=view&path%5B%5D=4912&path%5B%5D=3602> » (Consulté le 13/04/2020)

¹¹⁹Gnan L, Montemerlo D, HuseM, Op cite, p359.

¹²⁰MADANI, W.E, Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Eclairage de la littérature théorique et empirique. Pré-publication de *la Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*[en ligne]. 2010, p31. Disponible sur : « <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l->

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Le conseil d'administration est considéré comme étant l'un des organes majeurs qui composent la gouvernance, et qui influence les outputs de la firme¹²¹.

Fama et Jensen (1983) présentent le conseil d'administration comme un mécanisme disciplinaire, au nom des actionnaires, qui assure le contrôle et le suivi de la stratégie employée par l'équipe dirigeante. Ce mécanisme interne est jugé le plus adéquat pour le contrôle des comportements opportunistes des dirigeants selon les théories d'agence, des droits de propriété et des transactions.

Pour le bon fonctionnement de cet organe, il doit être composé d'administrateurs externes à la famille. Ces derniers sont perçus comme des contrôleurs, chargés d'optimiser la valeur actionnariale¹²², car le conseil d'administration n'est pas un lieu de règlement des questions familiales et ce rôle appartient aux conseils de famille¹²³.

1.5.3 L'assemblée familiale :

Une assemblée familiale, est l'assemblée générale des actionnaires d'une entreprise dont le capital n'est pas contrôlé par une famille¹²⁴.

Il s'agit d'une grande réunion familiale dont le but est de rassembler tout le monde pour promouvoir la continuité et l'unité de la famille. Il s'agit d'un forum où le conseil de famille fait état de ses progrès. Les programmes et les activités prévus enseignent les valeurs et la culture à une famille en pleine croissance (y compris les plus jeunes enfants) afin de continuer l'influence positive que leurs valeurs ont eue sur l'entreprise.¹²⁵

1.4.4 L'Association Familiale

Une association familiale a une composition définie et est plus exclusive qu'une assemblée familiale. Les membres peuvent voter et prendre des décisions et élisent souvent les membres du conseil de famille.

[aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download](https://www.aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download) » (Consulté le 14/05/2020)

¹²¹ATTOUCH, H., AIT EL AMRIA, F. op-cité.

¹²²BEN BARKA, H. MARCO, L. Le conseil d'administration : évolution des rôles dans les mutations du capitalisme. *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*. [en ligne]. 2017, Vol. 1, n°283, p.39-47

¹²³MADANI, W.E, Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : Apports et limites. *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*[en ligne]. 2009, Strasbourg, France.

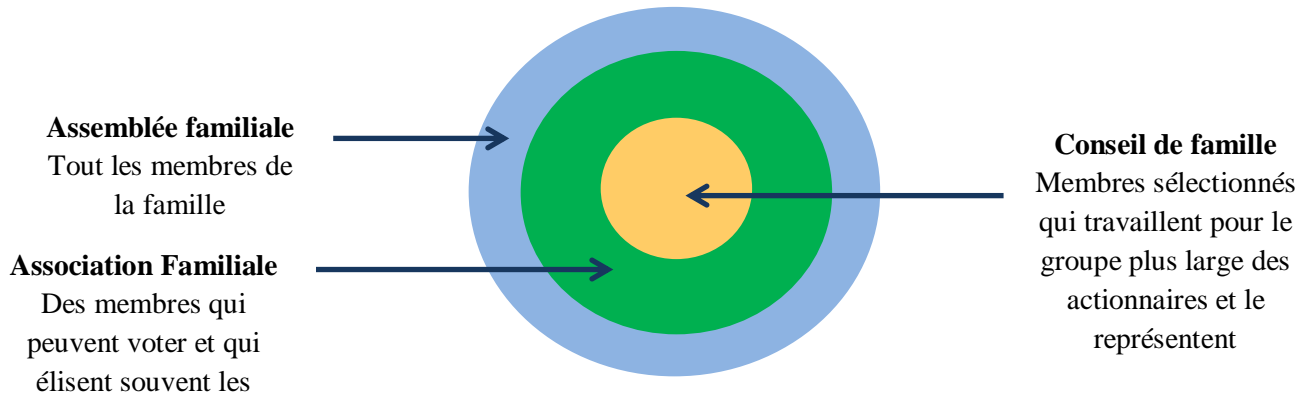
¹²⁴Mendy M et DiopA , OP Cité .

¹²⁵Christopher Eckrich, Ph.D. et McClure S, Ph "Understanding the Differences Among Family Governance Forums" The Family Business Consulting Group.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Figure n°10 : les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale



Source: Christopher Eckrich, Ph.D. et McClure S, Ph "Understanding the Differences Among Family Governance Forums" The Family Business Consulting Group. (consulté le 16/06/2020).

1.5.4 La charte familiale :

La charte familiale est l'instrument maître pour une collaboration réussie entre la famille d'entrepreneurs et l'entreprise familiale. Elle est élaborée en commun dans le cercle familial, elle fixe individuellement les principes selon lesquels les règles doivent être structurées, pour l'entreprise et pour la famille, à l'instar d'une charte¹²⁶. Une charte familiale représente également l'outil idéal pour permettre aux membres de la famille d'anticiper et d'appréhender, en groupe, les conflits potentiels.

Autrement dit, la charte familiale est un document qui définit la relation entre l'entreprise et la famille. Elle détermine les rôles, la composition et le pouvoir des organes de gouvernance de l'entreprise familiale, c'est-à-dire, les membres de la famille, les actionnaires, la direction et le conseil d'administration.

Le conseil de famille et la charte familiale constituent deux structures qui ne sont instaurées que dans un stade avancé de la vie de l'entreprise et cela peut être dû à des prémisses de conflits, de tensions ou de malentendus entre les membres de la famille impliquée dans la gestion de l'entreprise et aussi entre ces derniers et ceux hors affaire de l'entreprise.

¹²⁶Secrétariat d'Etat à l'économie SECO Direction de la promotion économique Politique PME , « La charte familiale La première pierre d'une succession intergénérationnelle réussie dans les PME », Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche , p2

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Section 2 : la prise de décision dans l'entreprise familiale

2.1. Le comportement stratégique d'une entreprise familiale :

La gestion stratégique comprend les processus stratégiques, le contenu stratégique et la mise en œuvre de la stratégie. Les processus stratégiques tentent de systématiser les étapes qui permettent aux organisations d'évaluer ou de réévaluer leur mission, leurs objectifs, leur environnement externe, ainsi que l'engagement à une vision stratégique. L'approche particulière d'une entreprise en matière de gestion stratégique et son accent particulier sur des éléments spécifiques de cette dernière, est considérée comme son comportement stratégique¹²⁷.

Une décision stratégique peut être définie comme une décision ferme importante "en termes d'actions les ressources engagées, ou les précédents établis" (Mintzberg et al., 1976)¹²⁸.

La particularité stratégique des entreprises familiales est l'implication de la famille dans la gestion de l'entreprise.

La dynamique familiale fait que les entreprises familiales sont différentes des entreprises non familiales (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999 ; Dyer, 2003). En conséquence, elle influe sur la manière dont la stratégie est élaborée et mise en œuvre dans l'entreprise.¹²⁹

Parmi les nombreuses caractéristiques familiales distinctes qui peuvent affecter et modifier le processus stratégique, sont les relations familiales à long terme, celles-ci favorisent la confiance, l'engagement et la responsabilité. Adams et al.(2004) suggèrent que la dynamique familiale affecte la fixation d'objectifs, de plus, Dyer et Handler (1994) affirment que la dynamique familiale affecte grandement les activités entrepreneuriales, y compris le démarrage, le choix de l'entreprise, et le leadership¹³⁰.

Afin d'étudier l'influence théorique de la gestion familiale sur le comportement stratégique, il a fallu analyser la position stratégique de l'entreprise vis-à-vis du risque, ensuite l'attitude que possède l'entreprise vis-à-vis de l'avenir et des horizons d'investissement.

A l'issue de ces recherches il s'est avéré qu'en ce qui concerne la prise de risque , les propriétaires des entreprises familiales sont plus susceptibles de prendre des décisions risquées, car ils sont les seuls à profiter pleinement des gains générés , et en revanche en cas de faillite , les créancier en supportent également les conséquences . Selon Katz et Niehoff,

¹²⁷Louise M, Kelly Nicholas , Athanassiou William F. Crittenden , "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm" Baylor University , 2000 . p30

¹²⁸Kallmuenzer A ,Horn W , Peters M , "Strategic decision-making in family firms: an explorative study" ,European J. International Management, Vol. 12, Nos. 5/6, 2018, p657.

¹²⁹Joseph H. Astrachan , « Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda" ,Journal of Family Business Strategy , vol 1 , n 1 , p 6-14 .Disponible sur :

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858510000100>

¹³⁰Idem

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

(1999), les entreprises contrôlées par le propriétaire poursuivraient un comportement menant à la maximisation du profit et seraient plus favorables à la prise de risque pour des bénéfices élevés sur une courte période, par ailleurs, Fama et Jensen (1983) affirment le contraire, en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-proprétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués car Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige¹³¹.

La volonté de vouloir transmettre l'entreprise familiale aux générations suivantes, pousse les dirigeants à impérativement se lancer dans des investissements efficaces, selon James, 1999 : « l'hypothèse selon laquelle la propriété restera au sein de la famille incite les dirigeants familiaux à réaliser des investissements qui bénéficieront à la génération de propriétaires suivante. », et son model démontre que lors d'une période 1, le propriétaire-dirigeant d'une entreprise familiale réalise des investissements plus efficaces qu'un dirigeant non familial s'il existe un membre de la famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise lors d'une période 2¹³².

En ce qui concerne la stratégie de croissance des firmes familiales favorisent l'acquisition d'entreprises familiales et non familiales, à titre d'exemple l'acquisition de Metro AG par Haniel, l'acquisition de rachat de Volkswagen, ou l'acquisition par Fiat d'un actifs de Chrysler en outre lorsqu'il s'agit de croissance par l'internationalisation, les résultats sont mitigés, certaines recherches suggèrent que les entreprises familiales sont relativement lentes à s'internationaliser, cependant les preuves empiriques montrent que les entreprises familiales sont jugées capables de rivaliser avec succès dans le marché international (Zahra, 2003) et certains sont même des leaders du marché mondial dans leurs créneaux (Simon, 2009)¹³³.

2.2 La prise de décision dans l'entreprise familiale :

En ce qui concerne la prise décision, ce qui diffère une entreprise familiale d'une entreprise managériale est la détention de la propriété, par conséquent, cette dernière a une influence directe sur les décisions et les choix stratégiques de l'entreprise.

Selon Chua (1999), le particularisme de l'entreprise familiale est que sa structure de propriété, ses modes de gouvernement et de gestion et la volonté de sa transmission influencent ses objectifs, ses stratégies, sa structure et la manière dont ces éléments sont formulés et mis en œuvre"¹³⁴

Charreaux avance que « une famille détient la majeure partie du capital et nomme un de ses membres pour diriger l'entreprise. Les séparations propriété décision et propriété-

¹³¹ Sami Basly, op cite, p16

¹³²Idem, p17.

¹³³Joseph H. Astrachan, op cite, p 9

¹³⁴MEZGHANI Lassaâd et MZID Imen, « Transmission, priorités du dirigeant et développement de l'entreprise familiale en hypogroupe », AIMS, p. 2.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

contrôle deviennent alors très atténuées, même si une partie du capital est détenue par le public »¹³⁵.

En effet lorsque c'est le propriétaire qui est à la tête de la gestion de l'entreprise le processus de prise de décision diffère, en l'occurrence dans l'entreprise familiale les objectifs de l'entreprise découlent de l'intérêt du propriétaire et en faveur des membres de la famille, selon Dyer « les objectifs familiaux sont souvent des facteurs déterminants des décisions stratégiques puisqu'ils représentent des facteurs qui influencent la dynamique organisationnelle de celle-ci »¹³⁶, on en déduit que l'influence des propriétaires affecte ainsi le choix des stratégies compétitives et que les décisions se sont pas prise uniquement sur une logique commerciale et doivent s'adapter aux exigences et attentes des membres de la famille.

Par conséquent l'entreprise familiale aurait une prise de décision très particulière telle que le montre le tableau suivant :

Tableau n° 7 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale

	Entreprise familiale	Entreprise non familiale
Dimension Dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de Décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus de prise de décision	Lent	Rapide
La décision repose sur	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Source : Sami Basly « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique ». Colloque de l'Association Française de Finance, Juin 2006, Poitiers, France.

a. L'influence de la famille sur la prise de décision :

Les membres de la famille partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements par ailleurs, ils possèdent des visions et des objectifs différents. C'est pour cela que la prise de décision devient compliquée pour les entreprises familiales. Mintzberg (1986) utilise la terminologie de coalition interne familiale dans laquelle les buts de la famille sont ceux de l'entreprise¹³⁷, celle-ci est une richesse et un patrimoine collectif important pour les membres de la famille c'est pour cela que chacun se sent concerné et chacun a ses propres priorités.

En outre, la présence de la famille au sein du conseil d'administration mène parfois à la prise de décisions qui jouent plus en faveur du côté émotionnel que commercial.

¹³⁵Zarrouki Habib, Op cité

¹³⁶Idem, p12.

¹³⁷MEZGHANI Lassaâd et MZID Imen, p32

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Il arrive que les parents à la tête du conseil d'administration peuvent manquer d'objectivité lors de la prise de décision, par conséquent ils font preuve de favoritisme à l'égard de leurs enfants, donc ils vont soit les protéger de l'inconfort de l'effort managérial dans le cadre du travail ou bien leurs accorder des postes ou des titres qu'ils ne méritent pas, ce qui peut créer des tensions entre les employés faisant partie de la famille et les externes ce qui fait instaurer un climat négatif au sein de l'organisation ce qui peut compromettre son efficacité¹³⁸.

Une étude menée par l'université de tourisme et de gestion à Skopje sur 26 entreprises familiales, dans le but est de confirmer l'hypothèse que si le leader d'une entreprise familiale arrive à contrôler ses émotions envers les membres de la famille, il parviendra à prendre de meilleures décisions et réduire les conflits ainsi qu'à augmenter l'efficacité. Des questions ont été posées aux dirigeants, aux employés qui font partie de la famille et aux externes, les questions portaient sur¹³⁹ :

1. La Délégation en fonction des compétences.
2. L'impact des problèmes domestiques sur le travail.
3. Exceptions aux règles, procédures et normes dans les entreprises familiales.
4. La motivation du personnel non familial lors d'un travail réussi par la promotion de l'intégration du conseil d'administration.
5. Démissionner du poste de dirigeant au profit d'un membre de la famille

Les conclusions de cette recherche étaient les suivantes :

1. La première question avait pour objet de savoir si les tâches les plus difficiles étaient accordées aux employés externes et les plus faciles aux membres de la famille, il s'est avéré que, les dirigeants ne faisaient pas preuve de favoritisme.
2. Les membres de la famille mêlent les problèmes familiaux au travail ;
3. Les personnes qui ne sont pas membres de la famille se sentent "chez elles" comme les membres de la famille ;
4. L'entreprise familiale a établi des règles, des procédures et des normes de comportement qui ne s'appliquent pas toujours aux membres de la famille ;
5. Les dirigeants ne respectent pas les règles, procédures et normes établies lorsqu'il vient aux membres de leur famille ;
6. Les externes ressentent la complicité familiale entre les membres de la famille ;
7. L'héritage de la position de leader et de la participation au conseil d'administration est une motivation pour les membres du personnel de l'entreprise familiale ;

¹³⁸Stoilkovska, Aleksandra, Milenkovska V, et Serafimovic G " The influence of family relations on decision making in family businesses", Special issue, UTMS Journal of Economics, 2013, vol 4, num 1, p19, Disponible sur :<http://utmsjoe.mk/files/Vol.%204%20No.%201/1-2-B-Stoilkovska-Milenkovska-Serafimovic.pdf>

¹³⁹Idem, p25

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

8. Très peu de personnes n'appartenant pas à la famille avec un bon emploi et en acquérant des compétences personnelles croient en la possibilité de faire partie du conseil d'administration de l'entreprise ;
9. Ni l'entreprise familiale, ni le dirigeant ou tout autre membre de la famille n'accepte que l'entreprise familiale soit héritée par un externe à la famille, bien qu'il possède les compétences appropriées, beaucoup plus que tout autre membre de la famille membres.

2.3. Processus de prise de décision dans l'entreprise familiale :

Comme évoqué précédemment, la particularité de l'entreprise familiale en termes de prise de décision réside dans l'implication de la famille, car celle-ci exerce une influence importante sur les décisions stratégiques, car les valeurs de la famille ainsi que l'attachement que portent ses membres à l'organisation familiale jouent un rôle important lors de la prise de décision.

Avant d'élaborer des processus de prise de décision, l'entreprise doit identifier ses objectifs, c'est-à-dire, vers quelle direction elle veut se diriger, selon Davis (1991), les objectifs privilégiés par les entreprises familiales sont les suivants¹⁴⁰ :

- Bâtir une entreprise où les employés peuvent être heureux et productifs, une entreprise dont les employés sont fiers grâce à son image et à son engagement envers l'excellence dans son domaine ;
- Assurer la sécurité financière et garantir des bénéfices pour le propriétaire ;
- Développer de nouveaux produits de qualité ;
- Bâtir une entreprise qui constitue un moyen de croissance personnelle, d'évolution sociale et d'autonomie ;
- Bâtir une entreprise citoyenne ;
- Bâtir une entreprise qui offre une sécurité de l'emploi ;

Craig Aronoff et John Ward ont énuméré un certain nombre d'objectifs qui sont propres aux valeurs de la famille et qui sont primordiales pour les membres, dont¹⁴¹ :

- Valeurs, mission et vision de la famille
- La communication dans la famille
- Éducation familiale
- Les relations familiales
- Aider les membres de la famille qui sont en difficulté
- Résoudre les conflits familiaux

¹⁴⁰Sami Basly , op cite , p20

¹⁴¹Christopher J. Eckrich, Ph.D et Stephen L. McClure, Ph.D , "Decision Making on Family Business Matters" , The Family Business Consulting Group, disponible sur : https://www.thefbcg.com/assets/1/22/FBA_Decision_Making_on_Family_Business_Matters_CJE_SLM.pdf (consulté le 10/07/2020)

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

- Philanthropie
- Relations famille/entreprises
- Politique familiale de l'emploi

Ces questions sont discutées par les familles, souvent dans les réunions de famille, les assemblées de famille ou les conseils de famille.

A. Les modes de prise de décision :

Quant à la prise de décision, les modalités diffèrent d'une entreprise à une autre, si bien qu'on distingue quatre modes de prise de décision¹⁴² :

1. **La prise de décision autocratique** : au stade de la première génération, c'est souvent le fondateur de l'entreprise, c'est-à-dire, le père qui a pour responsabilité de prendre les décisions, en vue de son expérience, cependant il arrive que des parties concernées ne s'approprient cette dernière ou ont des opinions différentes, par conséquent, la prise de décision autocratique est utilisée pour les décisions de routines ou d'autres ne ressentent pas le besoin d'être consulté.
2. **La Prise de décision centralisée** : dans ce cas-là, le dirigeant écoute d'abord les idées des différents membres de la famille afin de pouvoir tous les satisfaire, mais la prise de décision lui revient toujours.
3. **La prise de décision démocratique** : à l'issue de la première génération la gestion de la propriété est transmise aux enfants, par conséquent, certaines entreprises préfèrent s'en tenir aux votes, et chaque famille met en place les règles d'éligibilité du vote. Par exemple, une petite famille peut avoir un conseil de famille qui se compose de tous les membres de la famille âgée de 16 ans ou plus, cela varie d'une famille à une autre. Certaines familles donnent le droit au vote à tous les membres de sang et excluent les conjoints, tandis que d'autres incluent les conjoints. Les plus grandes familles, élisent un représentant pour un conseil de famille plus formel¹⁴³.

En revanche, ce mode de prise de décision peut diviser la famille car la minorité peut ne pas soutenir ou même saboter la décision prise par la majorité, qui plus est, la minorité peut critiquer la décision prise par la majorité dans le cas où elle s'avère inefficace par conséquent des tensions apparaissent.

4. **La prise de décision par consensus** : le consensus a pour principe de favoriser la communication entre les membres du conseil, c'est-à-dire, la prise de décision

¹⁴²Don Hofstrand "Making Family Business Decisions", Ag Decision Maker, Iowa State University Extension and Outreach, Department of Economics, aout 2017. P1-2.Disponible sur : <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c4-72.pdf>

¹⁴³ Christopher J. Eckrich, Ph.D et Stephen L. McClure, Ph.D , Op cit

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

consensuelle s'engage à discuter des questions en cours, illustrer les avantages et inconvénients de chaque décision afin que tous les membres disposent des informations relatives à celle-ci. L'objectif du consensus est de mettre tout le monde d'accord, autrement dit, d'obtenir l'unanimité sur la décision, donc ce mode de prise de décision favorise le maintien des relations familiales¹⁴⁴.

Grant Gordon et Nigel Nicholson ont écrit un livre intitulé "*Family Wars, Classic conflicts in family business and how to deal with them*". Dans ce livre, ils relatent les problèmes dans les affaires familiales, Leurs études incluent des familles telles que Koch, Ambani, McCain, Ford, Guinness, Bingham, Pritzker, Shoen et Gucci. Ces entreprises familiales se sont dissoutes à cause des problèmes dus à la prise de décision, de plus, ces entreprises n'ont pas utilisé la méthode de prise de décision par consensus¹⁴⁵.

Cela dit, certaines familles ont du mal trouver un consensus par conséquent les conflits augmentent et la prise de décision deviens plus lente.

5. **Prise de décision collaborative** : la collaboration est un processus par lequel toutes les parties concernées se réunissent pour explorer de manière constructive leurs divergences d'opinions, pour la recherche de solutions qui vont au-delà de leurs visions distinctes. Toutes les suggestions sont prises en compte, ce processus est parfois appelé « Brainstorming », bien que la prise de décision collaborative prends plus de temps à fin d'arriver à un résultat, c'est souvent la meilleur méthode pour la prise de décisions commerciales importantes¹⁴⁶.

Une enquête a été menée au Massachusetts en 1997 auprès des entreprises familiales, pour évaluer l'efficacité de chaque mode de prise de décision, les résultats sont les suivants¹⁴⁷ :

- Il a été constaté que 34% des entreprises familiales utilisent l'approche entrepreneuriale, cette approche implique que le fondateur ou l'actuel propriétaire / PDG est le décideur final.
- 48% des entreprises familiales prennent des décisions sur la base d'un consensus.
- 6% ont déclaré que des décisions avaient été prises dans leur entreprise en discutant d'abord de la question, puis en votant. Bien que ce chiffre semble faible, si l'on considère que 53% de ce groupe a duré au moins trois générations, leur mode de prise de décision peut indiquer une base pour leur succès longitudinal »

Le Dr. Tammy Parker qui est Professeur d'économie à l'Université de Louisiane à Monroe, et est titulaire du titre de professeur diplômé en entrepreneuriat, a proposé un

¹⁴⁴idem

¹⁴⁵David Bork , Family business Matters , "*Consensus Decision-Making in Family Business*", 29 November 2012 ,Disponiblesur : <https://www.familybusinessmatters.consulting/consensus-decision-making-in-family-business/>

¹⁴⁶Don Hofstrand, op-cite p2.

¹⁴⁷Stoilkovska, Aleksandra, Milenkovska V, et SerafimovicG , Op cit , p19.

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

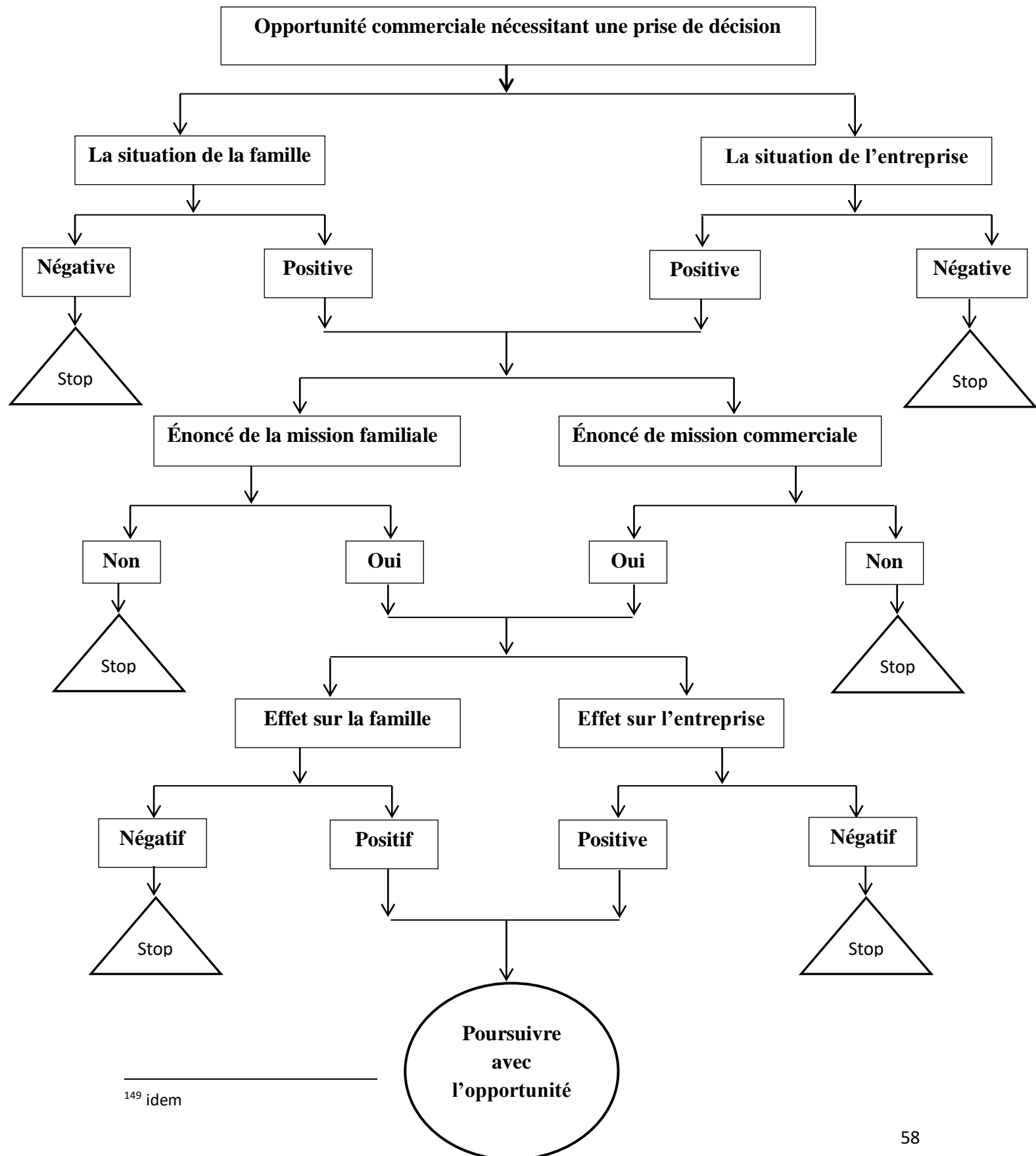
modèle qui explique le processus de prise de décision au sein des entreprises familiale, il est illustré dans la figure suivante¹⁴⁸ :

¹⁴⁸Tammy Parker , « A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach” ,University of Louisiana at Monroe ,The Coastal Business Journal , vol 3 n⁰1 , p 59 ,Disponiblesur : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.2084&rep=rep1&type=pdf>

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Figure n°11 : Model du processus de prise de décision dans les entreprises familiales¹⁴⁹.



¹⁴⁹ idem

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

Le premier niveau montre l'apparition d'une opportunité commerciale, par conséquent l'entreprise est contrainte de prendre une décision, ensuite avant d'envisager quoi que ce soit les décideurs doivent d'abord analyser la situation familiale et la situation de l'entreprise, ce qui représente le deuxième niveau dans la figure. Une situation familiale est considérée comme positive si les propriétaires sont tranquilles du côté familiale pour pouvoir se consacrer totalement au business, et ne seront pas perturbés par des problèmes familiaux ou financiers.

Une situation familiale négative pourrait être due à la santé du fondateur, ce qui rend l'expansion de l'entreprise déconseillée. Par ailleurs la situation de l'entreprise est jugée négative si par exemple, était confronté à des problèmes de trésorerie, par conséquent une expansion serait déconseillée. De ce fait si les situations familiales et professionnelles sont considérées comme positives, alors l'opportunité doit être saisie sinon elle est écartée.

Au troisième niveau il suffit d'analyser si l'opportunité coïncide avec les objectifs de l'entreprise familiale par exemple si l'objectif de la famille est de garder tous les membres dans une zone géographique limitée est que l'opportunité implique de s'éloigner par conséquent ce n'est pas adéquat aux objectifs de l'entreprise.

Après avoir approuvé la décision, le quatrième niveau consiste à analyser l'effet que la décision sur la famille et sur l'entreprise.

2.4. Les acteurs de la prise de décision :

Au sein de l'entreprise familiale, la prise de décision est principalement influencée par les membres de la famille qui représentent des acteurs internes, ensuite d'autres acteurs interviennent, qui sont les acteurs externes, ce sont ceux qui font partie de l'entreprise mais n'appartiennent pas à la famille.

2.4.1. Les acteurs internes : ils représentent les membres de la famille actifs ou pas dans l'entreprise, qui partagent tous les mêmes valeurs et la même éducation, cependant ils n'ont pas tous la même vision et les mêmes objectifs. L'intensité de l'influence de la famille dépend de l'étape du processus de prise de décision, elle est différente selon qu'il s'agisse de l'initiation du processus, de la recherche d'information et de l'évaluation des alternatives ou bien de la décision finale. L'influence dépend, par ailleurs, de l'étape du cycle de vie où se situe la propriété de l'entreprise¹⁵⁰.

2.4.2. Les acteurs externes : ils représentent l'incorporation de dirigeants et managers professionnels, sinon l'œuvre de partenaires extérieures ou de membres extérieurs siégeant au conseil d'administration ou de membres du conseil de surveillance (conseil consultatif). D'après Mustakallio et Autio (2001) la qualité de la prise de décision, au sein des entreprises familiales, est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels : en particulier, l'existence d'administrateurs extérieurs au sein

¹⁵⁰ Sami Basly , Op cite , p21

Chapitre II

La gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale

des conseils d'administration peut constituer un facteur renforçant l'orientation de changement et la mise en œuvre des stratégies (Ward et Handy, 1988)¹⁵¹.

Il faut préciser qu'il est rare d'utiliser des éléments structurels de la gouvernance tel que le conseil d'administration ou la direction, les décisions sont plutôt prises au sein de réunions informelles tel que rencontres ou réunions imprévues, interactions privées entre acteurs influents. Selon Neubauer et Lank (1998), les organes de gouvernement autres que le conseil d'administration contribuent à la communication et à la transparence car ils promeuvent le partage d'informations relatives à l'entreprise et à la liaison entre l'avenir de l'entreprise et l'avenir de la famille¹⁵².

Cependant les dirigeants peuvent mettre en place des structures non formelles à titre d'exemple un conseil consultatif ou un conseil de famille qui traduisent une volonté d'apprentissage de la part de la famille afin de savoir travailler, dans un deuxième temps, avec les influences formalisées et structurées des acteurs non familiaux. Melin et Nordqvist (2000) affirment que les membres d'un tel conseil informel auraient plus d'influence que les membres extérieurs d'un conseil d'administration ordinaire¹⁵³.

Conclusion du chapitre :

La gouvernance des entreprises familiales est différente de celle des entreprises non familiales, nous ne parlons plus de coûts d'agences ou divergence d'intérêt mais plutôt d'intendance et d'altruisme parental.

Cependant à mesure que l'entreprise évolue dans le temps sa gouvernance se complexifie et nécessite la mise en place de certains mécanismes.

Au sein d'une entreprise familiale il y a souvent plusieurs propriétaires qui ont tous des objectifs qui peuvent être différents, le défi de ce genre d'entreprises est de consolider tous ces objectifs et arriver à gérer la propriété dans la meilleure entente possible.

¹⁵¹ Idem.

¹⁵² Ratangar Djimnadjingar « Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad » Thèse préparée au sein du Laboratoire Lille Economie management, 16 janvier 2012, Lille, France. P46

¹⁵³ Ibid.

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Introduction à la partie pratique :

Notre projet de recherche se base sur la gouvernance des entreprises familiales, par le biais de notre enquête, nous souhaitons analyser l'impact que peuvent avoir les liens familiaux sur celles-ci.

A travers ce chapitre contenant deux sections, nous commencerons par la description de notre méthodologie de recherche et l'enquête de terrain, ensuite dans la deuxième section nous ferons la présentation et interprétation des résultats de l'enquête auprès d'un échantillon d'entreprises.

Section 1 : La présentation de la méthodologie d'enquête sur le terrain

1.1.Méthodologie de l'enquête :

À travers cette enquête nous souhaitons comprendre la gouvernance dans les entreprises familiales, c'est pour cela que nous qualifions notre recherche de recherche exploratoire.

1.2.L'objectif de la recherche et le cadre conceptuel :

La particularité des entreprises familiales réside fondamentalement dans les interactions et le chevauchement qui existent entre la sphère familiale, actionnariale et managériale.

L'objet de notre étude est d'analyser les choix de gouvernance dans un contexte d'entreprise familiale, autrement dit, notre enquête vise à apporter une meilleure compréhension sur l'impact de l'influence de la famille sur la gouvernance et la prise de décision au sein de l'entreprise, car chaque famille est différente, et cultive des valeurs propres à elle, nous voulons déterminer comment la dimension familiale a une incidence sur les décisions prises dans l'entreprise en terme de gouvernance et la façon dont les dirigeants gèrent la confrontation des deux mondes à savoir « l'entreprise » et « la famille ».

Nous avons constitué notre cadre conceptuel à partir de l'analyse de la littérature qui touche aux concepts clés de l'objet de notre recherche. Dans un premier temps, nous nous sommes appuyées sur les travaux ayant été effectués autour de la notion de l'entreprise familiale et de l'imbrication entre le système familial et l'entreprise et ce, pour mieux comprendre ce type d'entreprises. Afin d'étudier son système de gouvernance, nous nous sommes tournées vers l'étude des travaux qui traitent des théories de gouvernance des entreprises familiales et leurs différences des entreprises non familiales, pour mieux comprendre l'influence que peut avoir la famille sur la gouvernance.

1.3.Description de l'enquête de terrain :

Notre enquête de terrain a été entamée durant le mois de juillet 2020, à cause de la crise sanitaire qu'a connue notre pays et du confinement qui a été instauré, nous n'avons pas eu la possibilité d'avoir accès aux entreprises en temps voulu.

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Pour le recueil des données, nous avons opté pour une étude quantitative et nous avons mené notre enquête à travers un questionnaire élaboré sur la base de la partie théorique et de quelques enseignements méthodologiques, celui-ci est composé de trente-deux questions réparties sur 5 axes principaux :

- a. Le profil de l'entreprise : cette partie a pour objectif de présenter l'entreprise participante à l'enquête d'une manière générale c'est-à-dire nom, la forme juridique, secteur d'activité, effectif, etc
- b. Gouvernance et succession : cette partie nous permettra de savoir comment les entreprises participantes à l'enquête gèrent leurs gouvernances.
- c. Influence de la famille sur la gouvernance et la prise de décision : les questions de cette partie visent à déterminer si la famille a une influence sur la gouvernance et sur la prise de décision.
- d. Valeurs familiales au sein de l'entreprise : cette partie a pour objet de mettre à l'évidence les valeurs partagées par chaque famille et leurs influences sur la gouvernance de l'entreprise.
- e. Conflits familiaux et gouvernance : dans cette partie nous analyserons comment les dirigeants font pour gérer les conflits qui peuvent surgir dans l'entreprise.

Le questionnaire comporte trente-deux questions basées essentiellement sur deux types de questions :

- Les questions ouvertes : sont utilisées dans le but de laisser le champ à l'interviewé de s'exprimer librement et tirer le maximum d'informations à travers notre conversation avec lui.
- Les questions fermées : on les a utilisées dans le but de vérifier certains faits et informations qu'on a trouvés dans notre base de données

1.4. Description de l'échantillon étudié :

Afin de mener à bien notre recherche et d'arriver à des résultats pertinents nous avons opté pour l'étude de cas multiples, car cette méthode nous permet de comparer plusieurs entreprises, selon Passeron(1993), l'étude et l'analyse approfondie de chaque cas, permet de comparer des déterminants de chaque cas et de rapprocher les explications et de tester un ensemble de déterminants formant un concept transversal aux situations¹⁵⁴.

Nous avons rencontré beaucoup de difficultés lors de la sélection des cas, à cause de la pandémie que nous avons vécu, il nous a été très difficile d'avoir accès aux entreprises et

¹⁵⁴EllouzeKarray. H (2008), « L'entrepreneuriat, clé de développement stratégique d'une entreprise Familiale tunisienne », 2ième journées Georges Doriot, 15, 16 Mai, P 8.

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

d'avoir l'accord des dirigeants pour répondre à notre questionnaire, par conséquent, la sélection des cas s'est faite comme suit :

- Notre étude concerne l'influence de la famille et des liens familiaux sur la gouvernance et la prise de décision, de ce fait, nous avons limité notre étude sur les entreprises dont la propriété est détenue par les membres de la même famille, pour délimiter la nature familiale de l'entreprise nous nous sommes basés sur cette définition : « une entreprise sous contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants sont les membres de la même famille, qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante »¹⁵⁵

Notre échantillon se compose de trois entreprises familiales : Le Groupe CEVITAL, Le Groupe KERNOU ALUMINIUM, et la MAISON SERIR.

Dans le tableau ci-dessous nous récapitulons les informations qui concernent les entreprises de notre échantillon.

Tableau n° 8 : Échantillon des entreprises enquêtées

Nom de l'entreprise	Statut juridique	Type d'activité	Secteur d'activité	Effectif
Groupe CEVITAL	SPA	Industrie agroalimentaire Services et manufactures Construction Distribution Industries primaires	Agroalimentaire	18000
Groupe KERNOU ALUMINIUM	SARL	Fabrication de lames thermiques en aluminium, caisson en aluminium et en PVC, axes galvanisés	Import-Export\ Transformation	120
MAISON SERIR	SARL	Production de pâtisseries traditionnelles	Pâtisserie	+20

¹⁵⁵ CADIEUX Louise « La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes » .Aout 1999

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

1.5. La description de l'entretien :

Notre enquête a été lancée au début du mois de juillet 2020, afin de remplir le questionnaire, nous nous sommes déplacées au niveau du siège des entreprises, les dirigeants et propriétaires avaient accepté de nous recevoir pour les rencontrer personnellement et leur poser nos questions face à face. Cependant, l'un des trois dirigeants que nous avons interviewé à savoir le PDG du Groupe Kernou Aluminium, n'était pas disponible, et a donc demandé que nous lui envoyions le questionnaire par email.

Notre premier entretien s'est déroulé avec le responsable du Magasin « Maison Sérir » situé à Lekhmis « Mr Yahia Sérir », qui a accepté de nous recevoir tôt la matinée pour ne pas être dérangé par la clientèle, nous avons donc pu lui poser nos questions auxquelles il a répondu de façon franche et spontanée.

Ensuite nous sommes parties à Cevital où nous avons été accueillies par le directeur de ressources humaines « Mr Oularbi Larbi » qui n'a pas hésité à nous consacrer le temps nécessaire afin de lui poser toutes nos questions, l'entretien a duré 30 à 45 min, nous avons notamment pu aborder d'autres questions qui ne figurent pas dans le questionnaire.

Il est à noter qu'on aurait aimé élargir notre échantillon, mais vu les circonstances et le manque de moyens de transport, nous nous sommes contentées de ces trois entreprises, et aussi certains ont même refusé de nous recevoir dès qu'ils ont su notre thématique ils ont considéré cela comme étant confidentiel.

Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

2.1. Axe de gouvernance et succession :

Dans cet axe nous allons vérifier l'existence des mécanismes de gouvernance formels tel que le conseil d'administration, conseil familial (voir tableau n° 01)

Tableau 9 : l'existence des formalités de gouvernance.

L'existence des formalités de gouvernance			
	Cevital	Kernou Aluminium	Maison Serir
Conseil familial	-	-	X
Conseil d'administration	X	X	-
Assemblée familiale	-	-	-
Association familiale	-	-	-
Charte familiale	X	-	-

Source : les réponses des dirigeants

Selon les résultats du tableau, nous constatons que sur l'échantillon d'entreprises dont nous disposons, nous retrouvons dans l'entreprise Cevital un conseil d'administration et une

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

charte familiale, l'entreprise Kernou Aluminium ne dispose que d'un conseil d'administration, et en ce qui concerne la Maison Serir, elle n'a établi qu'un conseil familial.

Cevital est une des plus grandes entreprises industrielles en Algérie et elle est dotée de plusieurs filiales. Parmi les mécanismes de gouvernance que nous avons trouvé, Cevital est composée d'un conseil d'administration ainsi et que d'une charte familiale. De ce fait, nous déduisons que Cevital est une entreprise familiale qui a recours aux mécanismes de gouvernance formels afin d'assurer sa gestion de façon moderne, car sa taille et son ampleur ne lui permettent pas de suivre un mode de gestion basé sur des pratiques informelles. De plus, la direction n'a pas négligé de mettre en place une charte familiale, ce qui montre la volonté du propriétaire de préserver ses valeurs familiales et d'instaurer des principes et des règles à respecter afin d'éviter tout désaccord. Il est de même pour l'entreprise Kernou Aluminium qui est une PME industrielle, et qui est également disposée d'un conseil d'administration.

Par ailleurs la Maison Serir quant à elle, qui est l'entreprise la plus ancienne de notre échantillon, continue à être gérée selon des pratiques traditionnelles instaurées par les générations précédentes, cependant, elle dispose quand même d'un conseil familial afin d'assurer la stabilité de l'entreprise et de préserver l'harmonie familiale, par ailleurs, il ne peut être considéré comme un mécanisme de gouvernance formel mais plutôt des pratiques basées sur les valeurs héritées par les anciennes générations.

Ces résultats nous permettent d'en savoir un peu plus sur les types des familles de notre échantillon, selon nos recherches dans la partie théorique, les familles ayant recours aux mécanismes de gouvernance formels sont considérées comme des familles nucléaires absolues ce qui est le cas de la famille Rabrab et Kernou, à contrario les familles qui sont organisées autour de pratiques informelles seraient des familles communautaires et souches, régies par une autorité parentale forte.

Tableau n°10 : intégrer un membre étranger dans le conseil d'administration ou dans la gestion de l'entreprise.

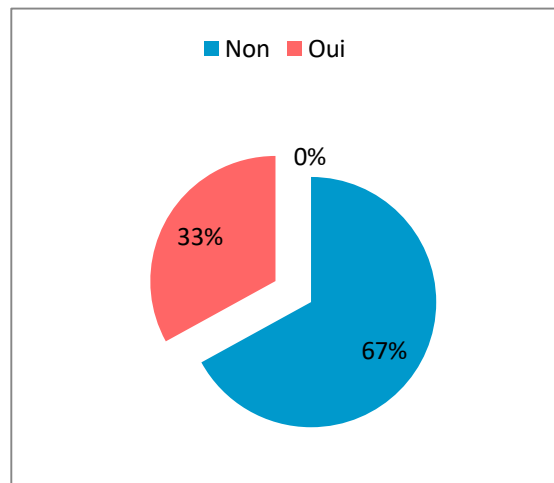
Intégration d'un membre étranger dans le conseil d'administration ou dans la gestion de l'entreprise		
	Oui	Non
Cevital	X	-
Kernou Aluminium	-	X
Maison Serir	-	X

Source : les réponses des dirigeants

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Figure n°12 : intégrer un membre étranger dans le conseil d'administration ou dans la gestion de l'entreprise



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats du tableau

Le conseil d'administration de l'entreprise Cevital est composé de membres de la famille ainsi que de membres extérieurs à la famille, ce choix lui a permis de se développer et de s'agrandir car elle a fait appel à des connaissances extérieures, car souvent le frein au développement des entreprises familiales est la réticence à intégrer un membre extérieur pour la gestion de l'entreprise par peur de perdre le contrôle total de celle-ci, Cevital fait même appel à des experts et dirigeants étrangers pour assurer la gestion de l'entreprise.

D'autres parts, les propriétaires de l'entreprise Kernou Aluminium, préfèrent garder la gestion de la propriété familiale entre les mains des membres de la famille, afin de garder le contrôle total sur l'entreprise, ce choix peut être justifié par le fait que ce ne soit pas encore une très grande entreprise nécessitant une aide extérieure, qui plus est, le fait que l'entreprise porte le nom de la famille, les propriétaires ne souhaitent inclure que les membres faisant partie de la famille dans la direction.

La famille Serir part du même principe que la famille Kernou, et désire impérativement garder la gestion de l'entreprise entre les mains des membres de la famille, et ce choix découle des pratiques des générations précédentes, car l'entreprise en est à la troisième génération et a toujours été gérée par les membres de la famille, de ce fait, les propriétaires souhaitent rester sur la même lignée. Nous remarquons que pour l'entreprise Sérir, l'influence des anciens dirigeants reste toujours très présente.

Chapitre III

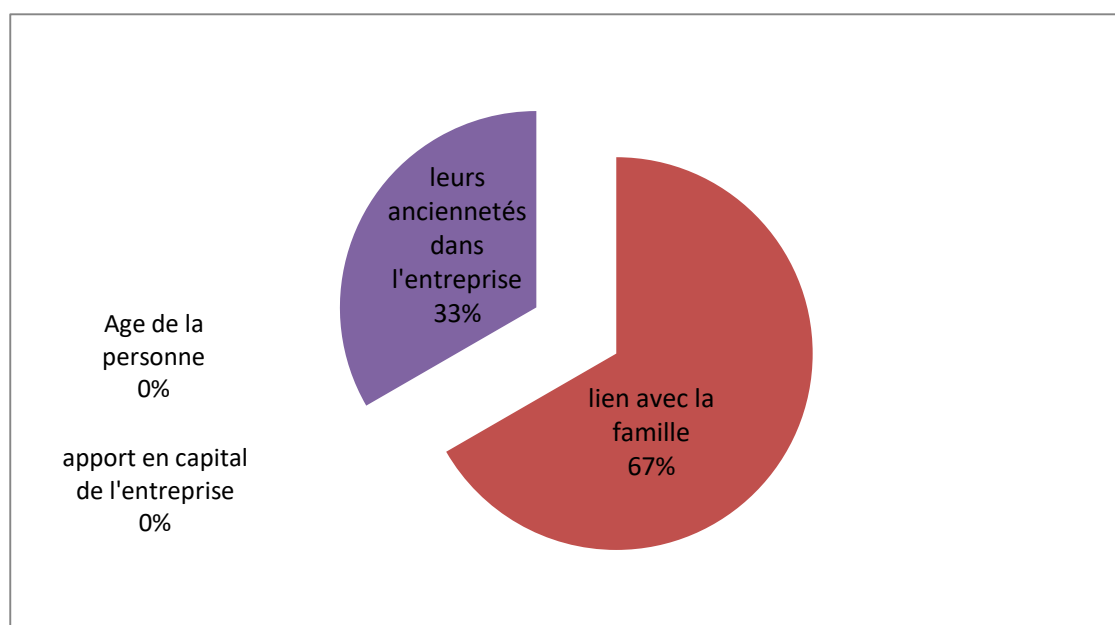
Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Tableau n° 11 : le choix des membres du conseil d'administration ou conseil familial.

Le choix des membres du conseil d'administration ou conseil familial			
	Cevital	Kernou Aluminium	Maison Serir
Age de la personne	-	-	-
Leur lien avec la famille	-	X	X
Leurs apports dans le capital de l'entreprise	-	-	-
Leurs anciennetés dans l'entreprise	X	-	-

Source : Les réponses des dirigeants

Figure n° 13 : Le choix des membres du conseil d'administration ou conseil familial



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats du tableau

Sur notre échantillon des trois entreprises, Cevital choisit les membres de son conseil d'administration selon le critère de l'ancienneté, tandis que Kernou Aluminium et Maison Serir se basent le degré de parenté.

L'entreprise Cevital choisit les membres de son conseil d'administration selon leur ancienneté dans l'entreprise, par conséquent, le choix de se baser sur les capacités et le potentiel d'un membre et l'ancienneté prouve qu'elle se base également sur la confiance, cependant, il n'est pas impossible que l'entreprise fasse appel à des spécialistes étrangers expérimentés pour intégrer le conseil d'administration, ce qui appuie le fait que l'intégration

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

au conseil d'administration repose sur d'autres critères que l'appartenance à la famille, tel que le savoir-faire.

L'entreprise Kernou Aluminium choisit les membres de son conseil d'administration selon leur lien avec la famille, on en déduit que l'entreprise souhaite garder le contrôle de l'entreprise entre les mains des membres de la famille, cependant, le degré de parenté est très restreint car seuls les frères peuvent faire partie de l'entreprise, ils ne souhaitent pas intégrer leurs cousins germains ou éloignés afin d'éviter tout conflit. Il est de même pour la maison Serir, ils sont à la troisième génération et l'entreprise est toujours sous contrôle de la famille, cela montre l'attachement qu'a la famille à l'entreprise.

Tableau n° 12 : La disposition d'un plan de succession pour les principaux postes de direction.

La disposition d'un plan de succession pour les principaux postes de direction		
	Oui	Non
Cevital	X	-
Kernou Aluminium	X	-
Maison Serir	X	-

Source : les réponses des dirigeants

Les trois entreprises de notre échantillon ont pour projet de transmettre la propriété aux membres de la famille. Durant notre entretien avec le directeur des ressources humaines de l'entreprise Cevital, il nous a confié que l'entreprise investie au profit de la continuité de celle-ci pour les générations suivantes, idem pour l'entreprise Kernou Aluminium et la Maison Sérir, ce qui implique que l'objectif principal de ces entreprises est la continuité de l'entreprise familiale au profit des générations suivantes, contrairement à d'autres entreprises qui peuvent préférer la maximisation du profit.

Tableau n° 13 : Le transfert de la direction.

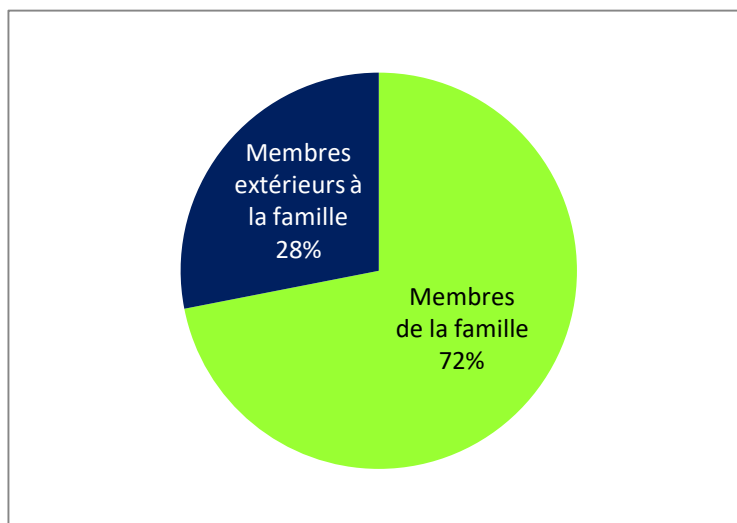
	Le transfert de la direction au profit des	
	Membres de la famille	Membres extérieurs à la famille
Cevital	-	X
Kernou Aluminium	X	-
Sérir	X	-

Source : réponses des dirigeants

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Figure n° 14 : Le transfert de la direction



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats du tableau

En ce qui concerne le transfert de direction, l'entreprise Cevital délègue sa direction à plusieurs directeurs, qui sont des membres extérieurs à la famille, à cet effet, nous pouvons dire que malgré le fait que la famille souhaite garder la propriété de l'entreprise, son bien-être et son développement sont une priorité, même si cela implique l'intégration de membres étrangers. La nomination des directeurs se base sur un ensemble d'exigences en terme de savoir-faire, compétences et d'expérience, qu'ils peuvent apporter à l'entreprise.

Cependant pour le cas de Kernou Aluminium et la Maison Serir, ils privilégient le transfert de la direction au profit des membres de la famille, cela montre que la priorité de ces familles est de garder un contrôle total sur celle-ci au détriment de l'intérêt de l'entreprise en terme développement.

- **La répartition des responsabilités et du pouvoir :**

Les rôles et les responsabilités sont répartis de façon claire au sein de l'entreprise Cevital, car en dépit du fait que ce soit une entreprise familiale, son mode de gestion et de gouvernance se rapproche de la gestion des entreprises non familiales, son conseil d'administration est composé comme suit¹⁵⁶ :

- Issad REBRAB (Président) ;
- Ryadh BOUDJEMADI ;
- Charles BURT RILEY ;
- Carrol L'ITALIEN ;
- Abdelhak LAMIRI ;
- Malik SI HASSEN ;

¹⁵⁶<https://www.cevital.com/le-conseil-dadministration/>

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Comité exécutif

- Issad REBRAB (Président) ;
- SaidBenikene (Directeur Général Executif) ;
- Ahmed NEMMAR ;
- Malik REBRAB ;
- Omar REBRAB ;
- Salim REBRAB ;

Comité Audit

- Ryadh BOUDJEMADI (Président) ;
- Charles BURT RILEY ;
- Abdelhak LAMIRI ;
- Malik SI HASSEN ;

De plus, chaque service au sein de l'entreprise a un directeur qui lui est attribué.

Par ailleurs, au sein de l'entreprise Kernou Aluminium, le conseil d'administration n'est composé que des deux frères fondateurs de l'entreprise : Salim Kernou et Nassim Kernou qui travaillent ensemble et qui ont le même degré de pouvoir, par conséquent, on en déduit qu'il n'y a pas de répartition claire des responsabilités, cela peut être dû au fait qu'ils soient frères, un sentiment de confiance et de solidarité a fait qu'ils n'ont pas ressentis le besoin de formaliser les responsabilités.

Pour le cas de la Maison Serir, l'un des dirigeants nous a confié qu'ils ont tous le même niveau de pouvoir et que chacun à un rôle spécifique dans la gestion de l'entreprise familiale.

- **Les mesures prises pour l'amélioration des pratiques et normes de gouvernance :**

Selon le DRH de l'entreprise Cevital avec qui nous nous sommes entretenus, L'entreprise a adopté une échelle de comportement qui est considérée comme une ligne directrice que tous les directeurs doivent suivre, elle est constituée de comportements qui orientent vers des solutions et des comportements à éviter qui orientent vers des problèmes.

De plus, l'entreprise fait en sorte de faire baigner tous les employés de l'entreprise dans une atmosphère familiale, par conséquent, ils se considèrent tous comme des membres de la famille, ce qui évite les conflits d'intérêts , ce raisonnement se rapproche des idées de la théorie de l'intendance, qui stipule que le dirigeant ou le manager fait preuve d'un comportement solidaire et non opportuniste , contrairement à la théorie d'agence qui parle de conflit d'intérêts entre un principal et un agent, la théorie de l'intendance définit les dirigeants comme des intendants honnêtes des ressources qui leurs sont confiées et cherchent à réaliser le bien-être de l'entreprise et ses parties prenantes. Donc pour arriver à cela, le propriétaire accorde une confiance aveugle à ses dirigeants, de ce fait, ils ont la liberté de prendre des

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

décisions quand il leurs semble juste, ce qui laisse à penser que le style de management adopté dans l'entreprise Cevital est le style participatif basé sur la confiance.

Du côté de l'entreprise Kernou Aluminium, le dirigeant affirme qu'il privilégie la compétence, c'est-à-dire qu'il organise la formation des membres de sa famille pouvant potentiellement intégrer la gestion de l'entreprise afin de veiller à ce que la compétence prime, et assurer la qualité du travail, le bien-être et la continuité de l'entreprise. Cette stratégie montre que le propriétaire souhaite éviter au maximum le népotisme, autrement dit, malgré le fait qu'il priorise les membres de sa famille, il veut s'assurer qu'ils soient à la hauteur, étant donné qu'il souhaite garder la gestion de l'entreprise entre les membres de la famille, ce comportement peut être également perçu comme de l'altruisme parental.

Quant à la Maison Serir, ils souhaitent moderniser la gestion de l'entreprise et mettre en place des mesures et pratiques de gouvernance plus formelles pour être à la hauteur de leur concurrents et assurer la continuité de l'affaire familiale, car à ce jour, ils ont toujours été attachés aux méthodes de gouvernance traditionnelles des générations précédentes, cependant, ils ne comptent pas se détacher des valeurs familiales qui leurs ont été transmises, tel que la confiance, la communication et le respect, ce qui leur a permis d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale durant trois générations, chose qu'ils considèrent comme une fierté. En dépit du fait que la famille n'a pas cadré la gestion de l'entreprise, elle a réussi à assurer sa survie en se basant sur l'éducation de ses membres sur la valeur de la famille, ce qui prouve que c'est un facteur primordial pour la gouvernance d'une entreprise familiale.

2.2. Axe de l'influence de la famille sur la gouvernance et la prise de décision :

Dans cette partie nous allons analyser la position des membres de la famille dans la prise de décision.

2.2.1. Principal décideur au sein de l'entreprise :

Aux sein de l'entreprise Cevital, le principal décideur est son fondateur Mr Isaad Rebarb, par ailleurs, tous les directeurs détiennent la liberté de prendre des décisions, bien entendu, rien n'est fait au hasard étant donné la taille de l'entreprise, et chaque décision est précédée d'une consultation entre les dirigeants et le fondateur, tout dépend également du type de décision, à cet effet, on note que sa méthode de prise de décision est collaborative et cela est dû à la confiance existante entre le fondateur et ses dirigeants. L'entreprise Cevital est une entreprise familiale, cependant, nous remarquons que ses procédures de prise de décision sont similaires à celles qu'on retrouve dans les entreprises non familiales, cela revient au fait que son conseil d'administration est composé des membres de la famille, ainsi que des membres externes à la famille, ce qui explique l'absence de l'influence de la dimension familiale lors de la prise de décision.

Concernant l'entreprise Kernou Aluminium, les principaux décideurs sont les fondateurs : Mr Kernou Nassim et Mr Kernou Salim, de ce fait ils, détiennent le pouvoir total sur la prise de décision. Leur mode de prise de décision est la prise de décision par

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

consensus, c'est-à-dire qu'ils favorisent la communication et la consultation entre eux afin qu'ils soient tous les deux d'accord pour pouvoir valider une décision.

Pour la Maison Serir, il n'y a pas de décideur principal, parce que quand il s'agit de décisions importantes, ils se concertent tous ensemble, sinon chacun dispose de ses propres responsabilités qu'il doit assumer quotidiennement et donc on conclue que leur mode de prise de décision est par consensus. Cette entreprise est gérée par la troisième génération autrement dit, la confédération de cousins, ce qui explique le fait qu'il n'y a pas qu'un seul décideur.

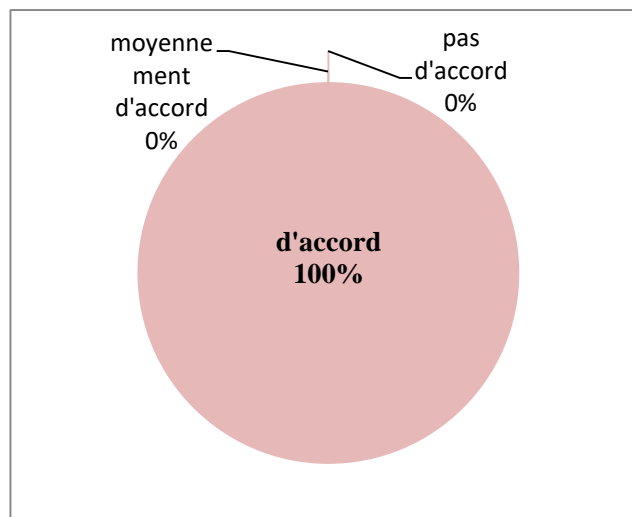
2.2.2. Les membres de la famille sont-ils d'accord sur les objectifs et les politiques de l'entreprise:

Tableau n° 14 : Les membres de la famille sont d'accord sur les objectifs et les politiques de l'entreprise.

	D'accord	Moyennement d'accord	Pas d'accord
Cevital	X	-	-
Kernou	X	-	-
La Maison Serir	X	-	-

Source : les réponses des dirigeants

Figure n° 15 : Les membres de la famille sont d'accord sur les objectifs et les politiques de l'entreprise



Source : les résultats du tableau

Selon les résultats ci-dessus, nous concluons qu'au sein des entreprises de notre échantillon, tous les membres de la famille sont d'accord sur les objectifs et politiques de l'entreprise, cela montre que les membres de la famille exercent une forte influence sur les finalités, de plus, nous remarquons que les décisions les plus importantes sont prises par la famille.

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

2.2.3. L'influence de la famille sur l'entreprise :

Afin de mieux cerner l'influence qu'exerce la famille sur la gouvernance et la prise de décision de l'entreprise, pour le cas de celles de notre échantillon, nous allons utiliser un outil de mesure créé par Astrachan, Klein et Smyrniotis (Astrachan et al. 2002) permettant de mesurer le degré d'implication de la famille et son impact sur le fonctionnement de l'entreprise, appelé l'échelle F-PEC composée de trois dimensions : pouvoir, expérience et culture.

Pour mesurer l'influence de la famille en termes de gouvernance pour chaque entreprise, nous allons nous en tenir à la dimension « pouvoir » qui est défini par trois composantes essentielles à savoir : la propriété, la gouvernance et le management.

1. Cevital :

- a. La propriété : le groupe Cevital est une SPA dont la famille Rabrab détient l'intégralité des actions.
- b. La gouvernance : pour évaluer le degré d'influence de la famille sur la gouvernance de l'entreprise, nous allons mesurer la dimension de la présence des membres de la famille dans les conseils, comités et instances de gouvernance qui regroupent en tout dix membres, dont quatre qui font partie de la famille (Rabrab et ses fils), et six autres membres externes, désignés par le PDG Mr. Issad Rabrab .Après pondération, l'influence de la famille sur le conseil d'administration et les comités de directions représente 46% dont 40% est l'influence directe de la famille (quatre membres sur dix sont des membres de la famille) et 0.06% d'influence indirecte liée à la désignation par les membres de la famille des six autres membres présents dans les instances de gouvernance (six sur dix multiplié par 0.01).
- c. Le management : tous les membres de la famille faisant partie de l'entreprise sont présents à des postes clés de management, dont le fondateur, qui est président du comité exécutif et ses fils qui sont également membres du comité, de plus ils s'impliquent activement dans les activités de l'entreprise.

Après avoir analysé les trois composantes de la dimension pouvoir, on conclue que la famille Rabrab exerce une influence importante sur l'entreprise Cevital, car elle en est l'unique propriétaire donc elle exerce une puissance et une dominance par le financement de l'activité. De plus, en termes de gouvernance, l'influence de la famille représente 46% sans négliger le fait que le président du conseil d'administration reste le fondateur, qui exerce la plus grande influence, car sans lui aucune décision importante n'est prise.

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

2. Kernou Aluminium :

3. La propriété :

Les frères Kernou Salim et Nassim, sont les fondateurs et les propriétaires du Groupe Kernou Aluminium.

- a. La gouvernance : le conseil d'administration est composé exclusivement des deux frères, par conséquent, l'influence de la famille sur la gouvernance représente 100%, car il n'y a pas de membres externes.
- b. Management : les membres de la famille sont présents dans les postes clés de management car ils représentent les managers de l'entreprise, et ils veillent au bon fonctionnement des activités de cette dernière.

De ce qui précède, nous constatons que la famille détient l'intégralité du pouvoir de prise de décision et de gouvernance au sein de l'entreprise Kernou Aluminium.

4. La Maison Serir :

- a. La propriété : depuis la création de la Maison Serir jusqu'à ce jour, la famille Serir reste la seule propriétaire de l'entreprise.
- b. Gouvernance : l'entreprise dispose d'un conseil familial, ce qui montre que la gouvernance de l'entreprise est influencée à 100% par la famille.
- c. Le management : chaque magasin Serir a ses propres managers qui sont en général des frères où chaque membre a une tâche ou une responsabilité qui lui est attribuée.

Nous constatons que la maison Serir est détenue en totalité par les membres de la famille et est gérée par ses derniers, ce qui signifie que seule la famille possède le pouvoir total sur la prise de décision et de gouvernance et exerce une influence sur l'entreprise.

2.3. Axe de valeurs familiales au sein de l'entreprise :

Pour cet axe nous allons analyser l'impact des valeurs familiales sur le fonctionnement de l'entreprise.

2.3.1. Les valeurs les plus privilégiées pour assurer la survie de l'entreprise familiale :

1. Cevital :

Cevital représente une des plus grandes entreprises familiales et privée en Algérie bâtie sur une histoire et un parcours admirable, c'est pourquoi les membres de la famille Rabrab la considèrent comme une fierté et un héritage qu'ils chérissent et qu'ils souhaitent transmettre aux générations suivantes.

Afin d'assurer la survie de l'entreprise familiale lors de sa transmission à la deuxième génération, le fondateur a pris le soin d'inculquer à ses enfants des valeurs telles que :

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

- l'intégrité ;
- la solidarité ;
- le respect ;
- l'importance des valeurs éthiques;
- l'importance de la famille ;

Donc les membres de la famille partagent des valeurs communes et leur objectif principal est de veiller à la prospérité de l'entreprise, car c'est un bien collectif et précieux à leurs yeux.

Les membres de la famille présents au sein de l'entreprise représentent son capital social familial qui est perçu comme un avantage à l'organisation, car il facilite le fonctionnement interne et la communication étant donnée la proximité des acteurs, de plus, les valeurs présentes au sein de la famille sont transférées à l'entreprise, par conséquent, la culture de l'entreprise est influencé par les valeurs et l'histoire de la famille.

2. Kernou Aluminum :

Le Groupe Kernou Aluminium est géré par deux frères, afin de mener à bien la gestion de l'entreprise, ils partagent des valeurs telles que la confiance, la complicité et la rigueur, de plus, leur priorité est le bien-être de l'entreprise familiale, donc ils essayent d'éloigner toute influence négative que les liens familiaux peuvent avoir sur cette dernière.

Ces valeurs assurent la survie de l'entreprise familiale et facilitent la communication interne grâce à la relation fraternelle des manager, ce qui représente un avantage pour celle-ci.

3. La Maison Sérir :

Les dirigeants de la maison Serir tiennent énormément à leur héritage familial et souhaitent le transmettre aux générations suivantes tel qu'ils l'ont hérité, et ils sont très attachés aux valeurs qui leur ont été transmises comme la fraternité, la solidarité, l'importance des liens familiaux ainsi que la communication et ils inculquent ces mêmes valeurs aux générations suivantes.

Nous remarquons que cette famille accorde une très grande importance à la cohésion familiale et elle cherche à préserver la richesse socio-émotionnelle de la famille car la gestion de l'entreprise repose sur l'entente des membres de la famille, et ce sont ces valeurs qui lui ont permis d'assurer sa pérennité.

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

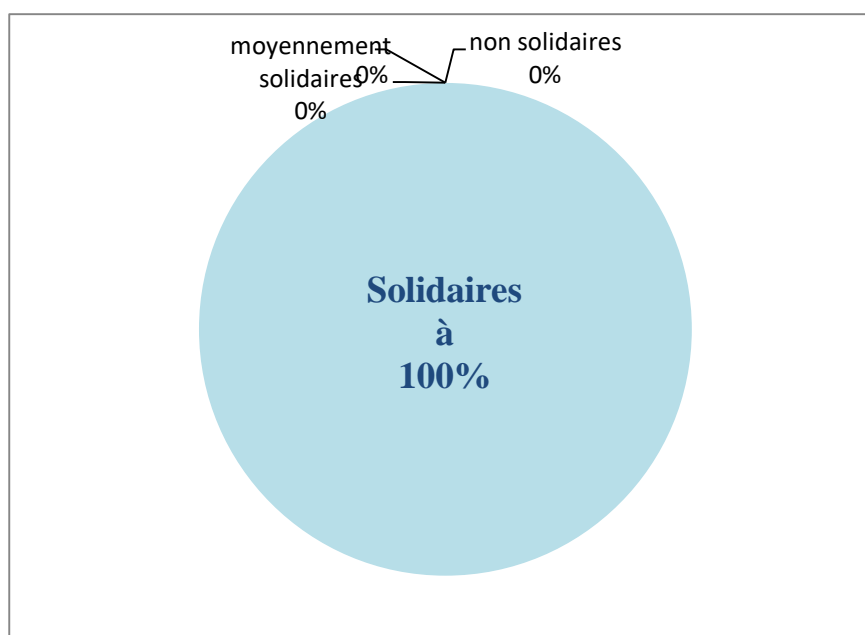
2.3.2. La solidarité et la loyauté des membres de la famille :

Tableau n° 15 : La solidarité des membres de la famille

la solidarité des membres de la famille			
	solidaires	Moyennement solidaires	Non solidaires
Cevital	X	-	-
Kernou Aluminium	X	-	-
Maison Serir	X	-	-

Source : la réponse des dirigeants

Figure n° 16 : La solidarité des membres de la famille



Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du tableau

A travers les résultats précédents nous constatons que les liens familiaux fondés sur l'amour, la confiance et le respect génèrent une solidarité entre les membres de la famille présents dans l'entreprise, ainsi qu'un sentiment de loyauté envers l'entité familiale, car celle-ci représente un héritage pour le cas de Serir et Cevital, ce qui procure aux membres de la famille un attachement plus fort et une implication envers elle.

Pour le cas de Kernou Aluminium, mis à part leur lien de fraternité, ils sont également liés par l'entreprise à laquelle ils se dévouent tout en étant solidaires.

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

2.4. Axe de conflits familiaux et gouvernance :

Cette partie a pour objectif d'expliquer comment les entreprises familiales font pour gérer les conflits.

2.4.1. La séparation entre les problèmes familiaux et gestion des conflits dans l'entreprise :

1. Cevital :

Les dirigeants de l'entreprise Cevital arrivent à faire la séparation entre les problèmes familiaux et l'entreprise, pour ne pas compromettre la gestion de l'organisation, selon le DRH il y a une énorme solidarité entre les membres de la direction et les fils du propriétaire, grâce aux valeurs qui règnent au sein de l'entreprise et qui ont été transmises par le fondateur à savoir : l'honnêteté, l'intégrité, la simplicité et la conviction, de ce fait, il y a rarement des conflits d'intérêts ou autres et si il devait y en avoir, ils seraient gérés avec diplomatie et avec de la communication.

Le fait que l'entreprise Cevital soit entre la première phase (le fondateur) et la deuxième phase (partenariat entre frères) du cycle de vie d'une entreprise familiale, donc l'intensité des liens familiaux reste très forte et les membres de la famille partagent des valeurs et des objectifs communs, c'est pour cela qu'il y a moins de conflits.

2. Kernou Aluminium :

Afin d'éviter que la performance de l'entreprise soit compromise par les problèmes familiaux qui peuvent surgir entre les deux dirigeants, ils font en sorte de ne pas mélanger la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour cela, ils ont pris la décision de ne pas mêler de près ou de loin leurs cousins à l'entreprise, dans le but d'éloigner toutes sortes de problèmes familiaux ou de comportement népotiques.

Cette entreprise en est à la première phase du cycle de vie d'une entreprise familiale, par conséquent, les deux frères ayant créé l'entreprise, sont d'accord à propos des politiques et objectifs de l'entreprise et partagent la même vision.

Le choix de restreindre le capital social familial aux dirigeants leur permet de gérer plus facilement l'entreprise familiale.

3. La Maison Serir :

L'entreprise Sérir en est à la troisième phase du cycle de vie d'une entreprise familiale, c'est-à-dire la confédération de cousins, ce qui augmente la complexité de la gestion de la dimension familiale, car à ce stade, l'intensité des liens familiaux est atténuée, le degré de confiance mutuelle est moins fort, et la communication et la collaboration deviennent plus difficiles comparé aux générations précédentes.

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Cependant, les valeurs de la famille Serir basées sur la solidarité font que lorsqu'il y a des conflits, ils essaient au maximum de trouver un terrain d'entente pour garder la cohésion familiale, car ils tiennent beaucoup à la pérennité de l'entreprise.

2.5. Discussion des résultats : (synthèse des entretiens)

Après avoir effectué une analyse aux réponses des dirigeants des entreprises de notre échantillon et avoir établi une comparaison avec notre corpus théorique, nous en déduisons les faits suivant :

- Le type et la nature de la famille ont un impact considérable sur le mode de gouvernance de l'entreprise familiale, et c'est ce paramètre qui définit la façon dont l'entreprise sera gouvernée.
- La famille influence directement le fonctionnement de l'entreprise, sa politique et ses objectifs.
- Les membres de la famille priorisent le bien de l'entreprise.
- L'entreprise familiale est souvent gouvernée exclusivement par les membres de la famille, cependant, dès que la taille de l'entreprise s'agrandit, cela peut mener à l'intégration de membres extérieurs.
- L'objectif principal des entreprises familiales de notre échantillon est d'assurer leur continuité.
- L'instauration d'une atmosphère familiale et la priorité des valeurs de la famille permettent aux entreprises familiales d'assurer leur cohésion.
- Les valeurs partagées par la famille sont transférées à l'entreprise et définissent la culture de l'entreprise.
- Au stade de la première ou de la deuxième génération, la gestion de l'entreprise est souvent définie par des pratiques informelles, c'est dû à la confiance qui règne entre les membres de la famille.
- Les liens familiaux et la solidarité représentent des facteurs très importants lors de la gouvernance de l'entreprise car plus ils sont forts, plus les conflits sont minimes et se règlent facilement par de la communication.
- Les recommandations que nous pourrions attribuer aux dirigeants des entreprises sont les suivantes :
 - Pour le cas de l'entreprise Sérir, il serait préférable de formaliser la gouvernance de l'entreprise et de moderniser la gestion de celle-ci.
 - Définir les tâches et les responsabilités de façon claire entre les dirigeants de l'entreprise KERNOU ALUMINIUM, pour améliorer sa gouvernance

Chapitre III

Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Conclusion :

L'entreprise familiale est une entité qui confronte deux univers différents, « l'entreprise » et « la famille », ce qui a attisé notre curiosité est l'impact que peut avoir l'une sur l'autre.

L'enquête que nous avons menée auprès des trois entreprises familiales de notre échantillon nous a permis de déduire que les familles détenant ces trois entreprises à savoir : CEVITAL , KERNOU ALUMINIUM et MAISON SERIR exercent une influence considérable sur la gestion et la gouvernance de ces dernières, nous avons également constaté que les valeurs de ces familles, leur solidarité et leur attachement à l'entreprise qu'elles détiennent ou qui leur a été transmise font qu'ils développent tous les efforts nécessaires pour assurer sa prospérité et sa continuité , car nous n'avons pas retrouvé au sein de ces organisations des problèmes tels que l'enracinement du dirigeant ou des comportements népotiques ou des conflits d'intérêts .

De ce fait, nous concluons que l'impact de la famille sur la gouvernance de l'entreprise dépend de la nature des liens familiaux existant entre les membres faisant partie de l'entreprise et des valeurs partagées , plus les liens familiaux sont forts et soudés , plus la communication est fluide , ce qui minimise automatiquement les conflits, et facilite la prise de décision.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

La prise de conscience du monde académique sur l'intérêt du sujet des entreprises familiales en a résulté plusieurs études rigoureuses, et le monde économique a découvert avec surprise l'ampleur et l'importance de ce type d'entreprise car ce qui s'est pensé comme la première forme historique d'entreprise reste à nos jours au 21^{ème} siècle, la première forme économique d'entreprise¹⁵⁷. L'entreprise familiale est un domaine intéressant à étudier car son caractère unique et particulier qui fait sa force par rapport aux autres entreprises constitue également sa faiblesse. L'apparition de ce type d'entreprises en Algérie remonte à l'ère coloniale où les français ont enregistré les premières créations des activités familiales. Elle s'est ensuite répandue dans le territoire vu l'implication des membres de la famille et le caractère des familles algériennes étant très solidaires¹⁵⁸.

L'entreprise familiale se distingue des autres formes d'entreprises par le lien affectif qui existe entre ses membres, notre travail de recherche avait pour ambition de comprendre comment ce lien impacte et influence la gouvernance de cette dernière.

Afin de répondre à notre problématique et recueillir les données dont nous avons besoin pour vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à une étude quantitative auprès des responsables de notre échantillon d'entreprises familiales basées à Béjaïa.

Tout au long de cette recherche, une analyse exploratoire nous a permis de faire ressortir la nature des liens familiaux existant entre les membres de ces entreprises et les valeurs qu'ils prônent afin d'assurer sa continuité. La conclusion de cette enquête intègre les informations recueillies à travers un questionnaire que nous avons distribué aux dirigeants de notre échantillon pour ressortir les points suivants :

En premier lieu, nous avons noté que la nature de la famille, selon les typologies des structures familiales élaborées par Todd(1983), a un impact important sur les modes de gouvernance des entreprises familiales, nous avons notamment remarqué une différence entre la famille Rebrab qui gouverne l'entreprise Cévitel et les familles Kernou et Serir, ces dernières sont contre l'intégration de membres étrangers à la famille dans la gestion de l'entreprise, tandis que la famille Rebrab n'y voit aucun inconvénient, ce détail nous permet de déduire que les familles qui sont du type communautaires et souches sont des familles très conservatrices et tiennent au caractère familial de leurs entreprises cependant, ce choix pourrait devenir une contrainte à la croissance de l'entreprise, contrairement aux familles nucléaires absolues qui sont à l'opposé de ce raisonnement.

Ces résultats apportent une réponse à la première question secondaire que nous avons posé au sujet des mécanismes de gouvernance employés par les entreprises familiales, on

¹⁵⁷Allouch J, Amann B « L'entreprise familiale : un état de l'art », [en ligne] Finance Contrôle Stratégie, 2000, vol 3, n°1, p77. Disponible sur : <file:///C:/Users/ASUS/Desktop/m%C3%A9moire/031079%20lu.pdf>

¹⁵⁸ ADJAUD Bahia « La succession des entreprises familiales : cas des deux daïras : Akbou et Tazmalt », management économique des territoires et entrepreneuriat, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, 2014, pp106.

Conclusion Générale

conclue que de ces derniers dépendent de la nature de la famille et sa volonté, comme c'est le cas pour l'entreprise SERIR , celle-ci existe depuis trois génération et a toujours été gérée selon des pratiques traditionnelles transmises par les générations précédentes , ce qui pourrait remettre en question notre première hypothèse qui stipule que : **H1 : la mise en place des pratiques de gouvernance d'entreprise est nécessaire pour sa pérennité** , en revanche la taille de l'entreprise SERIR n'est pas assez importante pour nécessiter des mécanismes de gouvernance formalisé comme pour le cas d'une plus grande entreprise , par ailleurs ils ne sont pas à négliger.

Après l'étude que nous avons établie auprès des entreprises de notre échantillon concernant l'établissement de mécanismes de gouvernance, à savoir que notre échantillon se compose d'une grande entreprise (CEVITAL) ainsi que de deux PME (SERIR et KERNOU ALUMINIUM), nous pouvons déduire que la mise en place de mécanismes de gouvernance dépend dans un premier temps, de la typologie de la famille ainsi que de la taille de l'entreprise, plus l'entreprise s'agrandit plus il lui est recommandé de mettre en place des mécanismes de gouvernance.

Par conséquent, selon les résultats récoltés auprès de notre échantillon, nous ne pouvons confirmer notre hypothèse, car nous estimons que nos résultats restent à confirmer avec un échantillon plus représentatif

Les résultats de notre enquête ont également fait ressortir l'impact et l'importance de la proximité des liens familiaux pour la gouvernance de l'entreprise, nous avons observé une extrême solidarité entre les membres des familles de notre échantillon, et un attachement très fort aux valeurs familiales , c'est ce que nous considérons comme leur facteur de réussite et de continuité , car une très forte cohésion et un sens de communication très développé règne au sein de ces entreprises , notamment au sein de l'entreprise Sérir, celle-ci perdure encore depuis trois génération et ce grâce l'esprit de famille cultivé au sein de cette entreprise .

Par conséquent, nous déduisons que ce lien est indispensable pour la survie d'une entreprise familiale même dans les pires situations. Car il arrive que les membres de la famille puissent avoir des objectifs différents, donc ils doivent faire en sorte de communiquer pour éviter que des conflits surgissent lors du contrôle de l'entreprise.

Selon Joachim Schwass « Un actionnaire classique lâche une entreprise qui traverse une mauvaise passe pendant une longue période. Un membre de la famille supportera quelques années difficiles s'il est attaché à " son " groupe, s'il est bien informé par les gestionnaires en place et s'il leur fait confiance sur le long terme »¹⁵⁹, cependant cette cohésion, n'existe pas forcément dans toutes les entreprises familiales, ce qui cause leur dissolution.

Ces résultats apportent une réponse à la deuxième question secondaire que nous avons posé au sujet du renforcement des mécanismes de gouvernance des entreprises familiales,

¹⁵⁹ Sami Basly , op cite p28

Conclusion Générale

nous déduisons que ce sont les valeurs partagées entre les membres de la famille et la proximité de leurs liens qui renforcent les mécanismes de gouvernance et qui améliorent leur efficacité, car plus les membres de la famille faisant partie des postes clés de gouvernance dans l'entreprise sont proches, plus la communication et la prise de décision est facilitée, et cela veut dire que les modalités de prise de décision dans l'entreprise familiale reposent sur la communication et la confiance entre les collaborateurs. Les entreprises présentes dans notre échantillon ont confirmé cette idée et notre deuxième hypothèse qui stipule que : **H2 : les valeurs familiales ont un impact sur la gouvernance de l'entreprise.** Les valeurs familiales ont un impact positif sur la gouvernance de l'entreprise.

Par ailleurs, ces résultats nous permettent d'affirmer que dans le cas contraire, une mauvaise entente entre les membres de la famille a un impact négatif sur la gouvernance de l'entreprise et empêche son essor et son développement. Donc les liens familiaux peuvent avoir une influence positive ou négative sur la gouvernance et la prise de décision dans l'entreprise, cela dépend de leur nature.

Enfin, nous pouvons affirmer avoir répondu à notre problématique, nous aurions aimé approfondir et étayer notre recherche en incluant plus d'entreprises à notre échantillon et avoir la chance d'étudier différents types d'entreprises familiales pour ajouter des éléments à notre étude, cependant, à cause de la crise sanitaire qu'a connue notre pays nous avons rencontré plusieurs obstacles et perturbations lors de l'élaboration de notre enquête.

Pour finir, il convient de dire que nous espérons que notre modeste travail constituera une source d'inspiration pour des études ultérieures autour de cette thématique, il reste une toute première expérience, et il nous a permis d'approfondir nos connaissances et de découvrir les difficultés de la recherche.

Bibliographie

Bibliographie :

Les ouvrages :

Laura Salloum « Entreprises familiales: Prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances » , Bart & Jones Publishers , 5 novembre 2015.

Source: Barrett, M , “Theories to define and understand family firms” , edition H. Hasan, Being Practical with Theory: A Window into Business Research.

Barrett, M , “Theories to define and understand family firms” , edition H. Hasan, Being Practical with Theory: A Window into Business Research , Australie , 2014 , vol 2.

Les revues et les articles :

Adapté de Batson (1990, p. 340) et de la littérature économique sur la famille et l'entreprise familiale, p5.

Albert B. R. Lwango et Cœurderoy, R , Lavoisier | « Revue française de gestion » , « Le capital social de l'entreprise familiale Une approche empirique de son efficience organisationnelle » , 2011 , vol 4 , N 213 , p111 .

AllouchJ , Amann B « L'entreprise familiale : un état de l'art » ,[en ligne] Finance Contrôle Stratégie, 2000, vol 3 , n^o1 , p77.

ALLOUCHE, J et AMANN, B , Finance Contrôle Stratégie « L'entreprise familiale : un état de l'art » , Mars 2000 , vol 3 ; n 1, p49.

Allouche, J et Amann, B «*L'entreprise familial : un état de l'art* » , Mars 2000, vol 3 N^o1,p 40-41 .

Allouche, J et Amann, B. La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. Economies et sociétés[en ligne]. 1998, vol 32, p129-154.

Allouche. J et Amann, B , « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale » ,2002 , vol5 , n^o141, p114.

Allouche. J et Amann, B , Lavoisier , « Revue française de gestion » ,« L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale » ,2002 , vol 5 , n 141 , p114.

Astrachan, Klein, Smyrnios “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business definition problem”, Mars 2002, vol 15, n1, p45

Astrachan, Klein, Smyrnios “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business definition problem” family business review Mars 2002, vol. 15, no. 1, pp 52.

ATTOUCH, H., AIT EL AMRIA, F. Gouvernance Des entreprises Familiales : un essai théorique sur la spécificité. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*[en ligne]. 2016, n^o2, p1-18.

AttouchH , Ait el amria F , « Gouvernance des entreprises familiales : Un essai théorique sur la spécificité » ,Revue D’Etudes en Management et Finance D’Organisation , juin 2016 , n 6 , p 11

Audrey Missonier and Katherine Gundolf, « L’entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone », *Finance Contrôle Stratégie* [enligne], 20-2 | 2017.

Ben Amar, I. M. &Mezghani, L. L’impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe. *Revue internationale P.M.E.* 2010, vol.23, n°1, p.125–154.

BEN BARKA, H. MARCO, L. Le conseil d’administration : évolution des rôles dans les mutations du capitalisme. *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*. [en ligne]. 2017, Vol. 1, n°283, p.39-47 .

CADIEUX Louise « La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes » ,Aout 1999.

Chrisman J , Jess H. Chua, Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller , and Lloyd P. Steie , “Governance Mechanisms and Family Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice* , 2018 , vol 42 , n 2 , p 172.

Christophe Coche , Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, « Structures Familiales et Gouvernement de l’Entreprise Familiale » .

Christopher Eckrich, Ph.D. et McClure S, Ph “Understanding the Differences Among Family Governance Forums” The Family Business Consulting Group.

Christopher J. Eckrich, Ph.D et Stephen L. McClure, Ph.D , “Decision Making on Family Business Matters” , The Family Business Consulting Group.

COCHE, Christophe, Institut Français de Gouvernement des Entreprises «Structures Familiales et Gouvernement de l’Entreprise Familiale».

Cœurderoy .R et Lwango .A , AIMS\Management , « Capital social de l’entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques »2012 , vol 15 , no 4, 2012, p421.

Comblé,k et Colot, O« *L’entreprise familial : concept et importance en Belgique* » , « *Reflets et perspectives de la vie économique* » 2006 ,vol 45 , p9-108 .

Denise Paré-Julien « Le conseil de famille », *Famille en affaire Hec Montréal*, 2020,

Denison, D., Lief, C. Ward, J. L. Culture in Family-Owned Entreprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, *Family Business Review*[en ligne], 2004, vol 17, n°1, 61-70.

Donaldson L. - Barney J. B. “The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory”, *The Academy of Management Review*, 1990, vol. 15, n°3.

Dussuc, B et Geindre, S , HAL « Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME » une revue de la littérature. 11ème congrès Cife Pme (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Octobre 2012, Brest, France. p19

Ellouze Karray. H (2008), « L'entrepreneuriat, clé de développement stratégique d'une entreprise »

Fabrice Le Vigoureux et Pascal Auréan , Revue internationale P.M.E. économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, « Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert », 2010 , vol 23 , n 3-4 , p78 .

Geindre, S et Dussuc, B , Revue internationale P.M.E , « Capital social et recherche en PME »,2015, vol 28, N 1 , 27-55 , p30.

Gérard Charreaux , Fargo - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations , « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale » , 2011 , Chaier du FARGO n 1110402 , version 1 , p9.

Gérard Charreaux , FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux » , 2004 , Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée, p12.

Gérard Hirigoyen , « la gouvernance de l'entreprise familiale » , rapport moral sur l'argent dans le monde – 2000 , p289.

Gérard Hirigoyen, « La Gouvernance de l'entreprise familiale », Gouvernement d'entreprise : évolution et aspects éthiques, p289.

Gnan L, Montemerlo D, Huse M “Governance Systems in Family SMEs : The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms” Journal of Small Business Management ,2015 , vol 53 n 2 pp 357.

Hichame ZOUMEHRI « Les Spécificités de l'organisation de l'entreprise familiale : une étude empirique auprès des entreprises familiales du grand Agadir » ,2012 , N°2 , pp 65-93.

Imene Zarroukhi Habib« Le dilemme Famille-Entreprise et son impact sur la décision de désinvestissement »,2015, 34p .

Joannes Alexandre « Chapitre 2 – La gouvernance d'entreprise », UE1 – Droit des affaires – droits des sociétés,2008 , p3.

Joseph H. Astrachan , « Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda” ,Journal of Family Business Strategy , vol 1 , n 1 , p 6-14.

Kallmuenzer A ,Hora W , Peters M , “Strategic decision-making in family firms: an explorative study” ,European J. International Management, Vol. 12, Nos. 5/6, 2018, p657.

Labaki R., « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art », *Journal des Entreprises Familiales*, 2008, Vol. 1, No. 2, p6.

Larioui ,L et Alaoui, A , « Gouvernance et capital social des pme familiales : une analyse théorique » ,13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME , 2016 ,p11.

Lissoni J, Fernan des Pereira M, Serra F, João Benjamim da Cruz Jr , "family business lifecycle: the application of 3d life cycle model and 7 ss framework", *Corporate Ownership & Control* , 2007 , Vol 4 , p312.

Louizi Amir, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 13 avril 2011, p29, adaptation de Davis, Schormann et Donaldson (1997) .

Lwango,A «Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle »,2012 , Reflets et perspectives de la vie économique.[**En ligne**]. 2006, vol 45, n°2, p.91-108.vol 15 ,N°04 , p419.

LwangoA , coeurderoy R , Crain ,« Le capital social de l'entreprise familiale Une approche empirique de son efficience organisationnelle » 2011 ,vol 4 , n°213 , p111

MADANI, W.E, Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Eclairage de la littérature théorique et empirique. Prépublication de *la Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*[**en ligne**]. 2010, p31.

MADANI, W.E, Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : Apports et limites. *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*[**en ligne**]. 2009, Strasbourg, France.

Mendy M et Diop A « Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines: une analyse à partir des données sénégalaises », *Revue africaine de management - African management review* ,2018 , vol 3 , n 1 , p75.

MEZGHANI Lassaâd et MZID Imen, « Transmission, priorités du dirigeant et développement de l'entreprise familiale en hypogroupe », *AIMS*, p2.

Oudjedi Damerdj, Y et Colot, O et Selka,M « l'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en Algérie » 2017 , Lyon , Franc ,.p3 .

Patrice Charlier , Hal « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes » Mai 2008, France. P4.

Raouf JAZIRI « La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien » ,2018 , vol 3 , *Revue africaine de management*, n°1 , PP 32-54 , p 34.

Saibi, M « L'entreprise familiale pérenne : entre tradition et innovation ? » Revue juridique de l'Ouest, Dynamiques sociales et entreprises patrimoniales et familiales : regards croisés Europe / Maghreb, 2012, N°2 pp. 231-259; P 241.

Sami Basly , Hal archives ; « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique » , Colloque de l'Association Française de Finance, 2006 , P7

Sami Basly « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique ». Colloque de l'Association Française de Finance, Juin 2006, Poitiers, France.

Sami Basly. « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique » Colloque de l'Association Française de Finance, Jun 2006. p 18.

Sami Basely« Propriété décision et stratégie de l'entreprise familiale: Une analyse théorique ». Colloque de l'Association Française de Finance, Juin 2006, Poitiers, France.

Sechier, G « Entreprises familiales et Innovation » , Gestion 2000, 2014 , vol 31 , p 123-138 . Secrétariat d'Etat à l'économie SECO Direction de la promotion économique Politique PME , « La charte familiale La première pierre d'une succession intergénérationnelle réussie dans les PME », Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche , p2.

Stoilkovska, Aleksandra, Milenkovska V, et Serafimovic G ” The influence of family relations on decision making in family businesses” , Special issue, UTMS Journal of Economics , 2013 , vol 4 , num 1 , p19.

T. Habbershon , Entrepreneurship: Theory and Practice “Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms”, 2006 , vol 30 , n 6 , p879-886.

T. Habbershon , Entrepreneurship: Theory and Practice “Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms”, 2006 , vol 30 ;, n 6 , p879-886.

WARD J.-L , “ Creating effective boards for private enterprises : meeting the challenges of continuity and competition”, San Francisco, Jossey-Bass, 1991 p220.

Zarrouki Habib, « Le dilemme Famille-Entreprise et son impact sur la décision de désinvestissement » , « 3ème édition du Colloque International en Economie, Finance, Comptabilité et Transparence » Hammamet, Tunisie, 2015, pp 8.

Zoumehri , « Les spécificités de l'organisation de l'entreprise familiale : une étude empirique auprès des entreprises familiales du grand agadir » , Revue juridique de l'Ouest , 2012 , n 2 , p76 .

Les Thèses :

Abdou Milingita Rocky. « De la transmission d'entreprises : essai d'analyse des variables déterminant la transmission »[en ligne] .Sciences de gestion : Université Catholique de Bukavu, 2012-2013.

ABDUL HAMID, NF. Family business culture, entrepreneurial orientation and the new economic policy on family business survival: a study between the Malays and Chinese of micro and small-sized family businesses in Malaysia [en ligne]. York : The university of York, The York management school, 2013,. 273p.

ADJAOUD Bahia « La succession des entreprises familiales : cas des deux daïras : Akbou et Tazmalt », management économique des territoires et entrepreneuriat, Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, 2014, pp106.

Basly S. *L'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance*. [en ligne]. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2005.

Don Hofstrand “Making Family Business Decisions”, Ag Decision Maker, Iowa State University Extension and Outreach, Department of Economics, aout 2017. P1-2.

Jocelyne Robert, Aigul Asfarova. Corporate culture and satisfaction at work. *Corporate culture in globalization context*. Chuo University. Tokyo, 2012, p.93-108.

KITSOU Anthi. *Le gouvernement d'entreprise dans les sociétés familiales non cotées*. Droit. Université de Strasbourg, 2013,. 10p.

Louise M, Kelly Nicholas ,Athanassiou William F. Crittenden , “Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm” Baylor University , 2000 . p30.

Ratangar Djimnadjingar « Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad »Thèse préparée au sein du Laboratoire lille Economie management, 16 janvier 2012 , Lille , France. P46.

Tammy Parker , « A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach” ,University of Louisiana at Monroe ,The Coastal Business Journal , vol 3 n⁰¹ , p 59.

Wiem Elmanaa Madani, « Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Eclairage de la littérature théorique et empirique », Université de la Manouba Campus universitaire de la Manouba, 2010, p 110.

Les sites internet :

Cambridge Family Enterprise Press « How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business » 2020. John A. Davis.

David Bork , Family business Matters , “*Consensus Decision-Making in Family Business*”, 29 November 2012 .

<https://www.cevital.com/le-conseil-dadministration/>

Nicomak , « Ed Freeman et la théorie des parties prenantes », 2004 .

Annexes

Questionnaire :

1. Qui est le créateur de votre entreprise ?

.....
.....
.....

2. Quelle est l'activité principale de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

3. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?

.....
.....

4. Quel est le nombre de salariés dans votre entreprise ?

.....

5. Dans quel secteur est votre entreprise ?

.....

6. Votre entreprise dispose-t-elle des formalités suivantes :

- Conseil familial oui non
- Conseil d'administration oui non
- Assemblée familial oui non
- Association familial oui non
- Charte familiale oui non

7. Un membre ne faisant pas partie de la famille peut-il faire partie du conseil d'administration ?

Oui Non

8. Comment sont choisis les membres du conseil d'administration (s'il existe) ?

- a. Age de la personne
- b. Leurs liens avec la famille. (degré de parenté)
- c. Leurs apports dans le capital de l'entreprise
- d. Leurs anciennetés dans l'entreprise

S'il existe d'autres critères de choix, veuillez svp les citer ci-dessous

.....
.....
.....

.....
.....

9. Un membre de l'entreprise ne faisant pas partie de la famille peut-il obtenir la position de directeur (Manager) dans l'entreprise familiale s'il possède les compétences appropriées ?

Oui Non

Si Non, pourriez-vous expliquer les raisons d'une telle décision.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. Votre entreprise a-t-elle un plan de succession pour les principaux postes de direction ?

Oui Non

11. Le transfert de propriété se fait au profit de :

Membre extérieur à la famille

Membre de la famille

12. Le transfert de direction se fait au profit de :

Membre extérieur à la famille

Membre de la famille

13. La nomination du directeur est-elle basée sur un ensemble d'admissibilités ou d'exigences ?

Si oui, quelle sont ces exigences ?

.....
.....
.....
.....
.....

14. Le conseil d'administration discute-il chaque année de son rendement en tant qu'équipe ?

Oui Non

15. Existe-t-il une répartition claire et juste des responsabilités et des pouvoirs entre les membres de la direction ?

.....
.....
.....
.....

16. Quelles mesures l'entreprise a-t-elle prise pour améliorer ses normes ou pratiques de gouvernance ?

.....
.....
.....
.....

17. Arrivez-vous à faire la séparation entre les problèmes familiaux et l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

18. Comment faites-vous pour gérer les conflits au sein de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....

19. Les intérêts de la famille sont-ils plus importants que l'intérêt de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

20. Pour assurer la survie de l'entreprise familiale, quelles sont les valeurs les plus privilégiées ?

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....

21. Qui est le principal décideur au sein de l'entreprise familiale ?

.....
.....
.....
.....

22. La famille a une influence sur l'entreprise :

D'accord moyennent d'accord pas d'accord

23. Les membres de la famille partagent des valeurs communes :

D'accord moyennent d'accord pas d'accord

24. Les membres de la famille sont d'accord sur les objectifs, les politiques de l'entreprise :

D'accord moyennent d'accord pas d'accord

25. L'entreprise est-elle dirigée toujours par son fondateur ? ou bien par les générations suivantes ?

.....
.....
.....
.....

26. Comment jugez-vous la solidarité entre les membres de la famille au sein de l'entreprise :

Solidaires moyennent solidaires Non solidaires

27. Les membres de la famille ont le sentiment de loyauté envers l'entreprise familiale :

D'accord moyennent d'accord pas d'accord

28. Les membres de la famille s'impliquent-ils activement dans les activités quotidiennes de l'entreprise ?

D'accord moyennent d'accord pas d'accord

29. Les membres de la famille fournissent d'effort pour garder la prospérité de l'entreprise familiale :

D'accord moyennent d'accord pas d'accord

30. Votre entreprise a-t-elle un style de décision informel ou bien un style qui se base sur des procédures claires qu'on les trouve dans les entreprises non familiales ?

.....
.....
.....
.....
.....

31. La famille organise-t-elle, parfois, des réunions familiales formelles et planifiées, au cours desquelles les questions liées à la famille et à l'entreprise sont discutées ?

Oui Non

32. Qui prend les décisions en temps de crise ou forte demande ?

.....
.....
.....

Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

SommaireI

Introduction Générale1

Chapitre I : Le cadre conceptuel des entreprises familiales.....4

Introduction au chapitre4

Section 1 : Généralités sur l'entreprise familiale.....4

1.1. Définitions des entreprises familiales4

1.1.1. Définitions monocritères.....5

1.1.2. Définitions pluri critères.....6

1.2. Caractéristiques de l'entreprise familiale.....8

1.2.1. Continuité.....8

1.2.2. Le commandement.....9

1.2.3. La communauté10

1.2.4. La connexion.....10

1.3. L'importance des entreprises familiales.....10

1.3.1. L'importance économique des entreprises familiales10

1.3.2. L'implication sociétale des entreprises familiales.....12

1.4. La culture d'entreprise des entreprises familiales.....15

Section 2 : Les spécificités de l'entreprise familiale.....16

2.1 Entreprises familiales et entreprises non familiales.....16

2.2. L'approche systémique de l'entreprise familiale18

2.2.1. L'interaction entre la famille et l'entreprise.....18

2.2.2. Les sept territoires du modèle des trois cercles.....19

2.2.3. L'échelle F-PEC21

2.3. Le Familiarisme.....23

2.3.1. Définition du concept de familiarité23

2.3.2. L'approche de l'écosystème familiale.....24

2.4. Le Capital social familial.....25

Conclusion du chapitre.....27

Chapitre II : La gouvernance et la prise de décision au sein des entreprises familiales..28

Introduction au chapitre.....28

Section 1 : La gouvernance dans l'entreprise familiale.....	28
1.1.Définition de la gouvernance d'entreprise.....	28
1.2.Caractéristiques de la gouvernance dans les entreprises familiales.....	28
1.3.Les théories de gouvernance des entreprises familiales.....	30
1.3.1. La théorie des parties prenantes.....	31
1.3.2. La théorie cognitive et comportementale.....	31
1.3.3. La théorie du capital social.....	32
1.3.4. La théorie de l'intendance.....	33
1.3.4.1.L'altruisme parental.....	35
1.4. La Dynamique de développement d'une entreprise familiale.....	37
1.4.1. La structure familiale.....	37
1.4.1.1.Les typologies de la structure familiale.....	37
1.4.1.2.La relation entre la structure familiale et la gouvernance.....	39
1.4.1.3.La gouvernance selon le type de famille.....	40
1.4.2. Le cycle de vie de l'entreprise familiale.....	41
1.4.3. Les conflits aux seins des entreprises familiales.....	43
1.5. Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales.....	46
1.5.1. Conseil familial.....	47
1.5.2. Le conseil d'administration.....	47
1.5.3. L'assemblée familiale.....	48
1.5.4. L'association familiale.....	48
1.5.5. La charte familiale.....	49
Section 2 : La prise de décision dans l'entreprise familiale.....	50
2.1. Le comportement stratégique d'une entreprise familiale.....	50
2.2. La prise de décisions dans l'entreprise familiale.....	51
2.2.1. L'influence de la famille sur la prise de décision.....	52
2.3. Le processus de prise de décision dans l'entreprise familiale.....	54
2.3.1. Les modes de prise de décisions.....	55
2.3.1.1. La prise de décision autocratique.....	55
2.3.1.2. La prise de décision centralisée.....	55
2.3.1.3. La prise de décision démocratique.....	55
2.3.1.4. La prise de décision par consensus.....	55
2.3.1.5. La prise de décision collaborative.....	56
2.4. Les acteurs de la prise de décision.....	59
2.4.1. Les acteurs internes.....	59
2.4.2. Les acteurs externes.....	59
Conclusion du chapitre.....	60
Chapitre III : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats.....	61
Introduction au chapitre.....	61
Section 1 : La présentation de la méthodologie d'enquête sur le terrain.....	61
1.1. Méthodologie de l'enquête.....	61

1.2. L'objectif de la recherche et le cadre conceptuel.....	61
1.3.Description de l'enquête de terrain.....	61
1.4.Description de l'échantillon étudié.....	62
1.5.Description de l'entretien.....	64
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	64
2.1 . Axe de gouvernance et succession.....	64
2.2 Axe de l'influence de la famille sur la gouvernance et la prise de décision.....	71
2.3 Axe de valeurs familiales au sein de l'entreprise.....	74
2.4 Axe de conflits familiaux et gouvernance.....	77
2.5 Discussion des résultats.....	78
Conclusion du chapitre.....	79
Conclusion Générale.....	80
Bibliographie.....	83
Annexe.....	89

Résumé

Depuis ces dernières années les chercheurs se sont de plus en plus intéressés au phénomène de la gouvernance au sein des entreprises familiales étant donné la particularité de ces entreprises dans l'interaction des deux systèmes à savoir "la famille" et "l'entreprise", ce qui chamboule le système de gouvernance classique. La bonne gouvernance est considérée comme étant un atout qui permet à ces entreprises d'aboutir à leurs fins, c'est pourquoi nous nous sommes penchées sur la problématique suivante : « Comment les liens familiaux influencent-ils la prise de décision et la gouvernance des entreprises familiales ? »

L'objet de ce travail est de mesurer l'impact que peut avoir la structure de la famille sur le business familial, plus précisément, l'influence exercée sur la gouvernance et la prise de décision par la famille. De ce fait, notre recherche a fait l'objet d'une étude quantitative à travers un questionnaire et d'entretiens avec trois dirigeants d'entreprises familiales. Au terme de notre travail, nous avons abouti à la conclusion selon laquelle les liens familiaux peuvent avoir une influence positive ou négative sur la gouvernance et la prise de décision dans l'entreprise, et cela dépend de leur nature.

Mots clés : la gouvernance, entreprise familiale, prise de décision, influence de la famille.

Summary

In recent years, researchers have been increasingly interested in the phenomenon of governance within family businesses given the peculiarity of these companies in the interaction of the two systems namely "the family" and "the company", which upsets the traditional system of governance. Good governance is considered to be an asset that allows these companies to achieve their goals, which is why we have looked into the following research problem: « How family ties influence decision-making and the governance of family businesses ? »

The purpose of this work is to measure the impact that family structure can have on family business, more precisely, the influence exerted on governance and decision-making by the family. As a result, our research was the subject of a quantitative study through a questionnaire and interviews with three managers of family businesses. At the end of our work, we have come to the conclusion that family ties can have a positive or negative influence on governance and decision-making in the company, and it depends on their nature.

Key words: the governance, family business, decision-making, family influence