

Université Abderrahmane Mira-Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de sociologie



Filière : Sciences Sociales-Sociologie

Spécialité : Sociologie de l'organisation et du travail

Mémoire pour l'obtention du diplôme de master en sociologie de l'organisation  
et du travail

## Thème

**L'entreprise familiale en Algérie :**

**Stratégie de gestion et transmission de capital entre les générations**

**« Cas d'étude : SARL IFRI, SARL G.M.F (Grand Magasin  
Frigorifique) SARL HOTEL MIMOSA »**

Préparé par :

*MAKHNACHE Lydia*

Encadré par :

*Dr. SMAIL Idir*

**Année universitaire : 2022 /2023.**

## **Dédicaces**

Malgré tous les mots et toutes les lettres, il est impossible de trouver ceux qui pourraient exprimer toute ma gratitude, mon amour, mon respect et ma reconnaissance. C'est tout simplement que je dédie ce modeste travail

A mes chers parents,

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices approuvés et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie.

A mes chères sœurs « Samia, Sabrina, ourdia, Cilya, Mélissa, Maya »

Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral

A mes chers frères « Yahia, Zahir »

A mon plus chère de ma vie « Toufik »

A mes chères amies « Mariama, Djida »

A tous ceux qui m'ont aidé durant ma vie universitaire.

## **Remerciements**

En préambule à ce mémoire je tiens tout d'abord à remercier le bon Dieu le tout puissant, qui m'a aidé et donné la patience et le courage durant ces longues années d'étude pour accomplir ce modeste travail.

Je tiens à remercier mon encadreur « SMAIL IDIR », qui m'a permis de bénéficier de son encadrement, pour ses précieux conseils, son aide et son orientation, et ses nombreux encouragements qui m'ont aidé beaucoup pour réaliser ce travail de recherche.

Je tiens à remercier les membres du Jury pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à l'examen de ce travail.

Je tiens à remercier également tous les cadres dirigeant des entreprises familiales pour leurs collaborations et contributions pour notre enquête.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillés et soutenus à la rédaction de ce modeste travail : ma famille, mes amies, ainsi que nos enseignants pour leurs efforts durant mon cursus universitaire.

# Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale..... 1

## Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

1. Raisons du choix du thème..... 5

2. Objectifs de la recherche ..... 5

3. La Problématique ..... 5

4. Les hypothèses ..... 8

1. Définition des concepts ..... 8

2. Méthode et techniques utilisées..... 12

2.1. La méthode utilisée ..... 12

2.2. Les techniques utilisées..... 12

3. Aléas de terrain..... 14

## Chapitre II : stratégie de gestion des entreprises familiales en Algérie

Préambule..... 16

1. Particularités des entreprises familiales ..... 16

1.1. Définition de l'entreprise familiale ..... 17

1.2. Les caractéristiques des entreprises familiales..... 18

1.3. Les étapes de la croissance des entreprises familiales ..... 20

1.4. Avantages et inconvénients des entreprises familiales ..... 22

2. Spécificités de gouvernance de l'entreprise familiale ..... 23

2.1. Rôle des membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise.....	24
2.2. La structure de gouvernance des entreprises familiales .....	26
2.3. Les institutions de la gouvernance familiale .....	29
3. Socialisation et succession dans les entreprises familiales .....	33
3.1. La socialisation influencée par le genre dans le choix du successeur .....	34
3.2. Les trois étapes de la socialisation .....	35
Conclusion.....	37
Chapitre III : Transmission du capital entre les générations dans l’entreprise familiale en Algérie	
Préambule.....	40
1. La transmission de l’entreprise familiale .....	40
1.1. Les formes de la transmission des entreprises familiales .....	40
1.2. Les principales motivations liées à la transmission d’entreprise .....	45
1.3. Les principales difficultés liées à la transmission des PME familiale .....	46
1.4. Préparer la transmission.....	50
2. Échec du processus de transmission.....	52
2.1. Les cause d’une mauvaise transmission .....	53
2.2. Facteurs entravant la transmission interfamiliale .....	53
3. Assurer la réussite de la transmission.....	58
3.1. Les facteurs de réussite de la transmission .....	58
3.2. Quelques retombées de la transmission de l’entreprise familiale .....	59
Conclusion.....	61
Chapitre IV : présentation du terrain d’étude	
Préambule.....	63
1. Présentation de l’entreprise lieu d’enquête « <i>SARLIFRI</i> ».....	63
2. Présentation de l’entreprise lieu d’enquête « <i>SARL G.M.F</i> ».....	69

3. Présentations de lieu d'enquête « <i>SARLHOTEL MIMOSA</i> ».....	69
Chapitre V : analyse et interprétation des résultats de la recherche	
Préambule.....	73
1. Présentation des données personnelles des responsables .....	73
2. Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche .....	73
3. La vérification et la discussion des hypothèses.....	78
Conclusion générale .....	80
Liste Bibliographie .....	83

Annexes

## Liste des abréviations

**ASMEP** : Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales.

**APM** : Association Progrès du Management.

**CNRC** : Centre National du Registre du Commerce.

**CCI** : Chambre de Commerce et d'Industrie.

**CNAC** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminé.

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée.

**DAG** : Directeur Administratif et Financier.

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines.

**ETI** : Entreprise de Taille Intermédiaire.

**EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

**FBN** : Financière Banque Nationale.

**G.M.F** : Grand Magasin Frigorifique.

**INC** : Institut National de la Consommation.

**ONS** : Office National des Statistiques.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise.

**PIB** : Produit Intérieure Brut.

**RH** : Ressources Humains.

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée.

**SAS** : Société par Action Simplifiée.

**SASU** : Société par Action Simplifiée Unipersonnelle.

**SNC** : Société en Nom Collectif.

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Étapes de croissances des entreprises familiales	<b>21</b>
<b>Tableau 2</b> : Les avantages et les désavantages des entreprises familiales	<b>22</b>
<b>Tableau 3</b> : les principes différences entre la Réunion Familiale, Assemblée Familiale et le Conseil Familiale	<b>31</b>
<b>Tableau 4</b> : Les avantages et inconvénients de la transmission	<b>40</b>
<b>Tableau 5</b> : Les options de transmission interne	<b>41</b>
<b>Tableau 6</b> : Les options de transmission externe	<b>42</b>
<b>Tableau 7</b> : Des pistes de réflexion individuelle pour le successeur /repreneur	<b>46</b>
<b>Tableau 8</b> : Les compétences recherchées chez le successeur/repreneur	<b>47</b>
<b>Tableau 9</b> : Des pistes de réflexion pour les enfants concernés par la transmission	<b>49</b>
<b>Tableau 10</b> : État des effectifs CDI, CDD	<b>64</b>
<b>Tableau 11</b> : Représente le développement de la direction des ressources humaine (catalogue publicitaire IFRI)	<b>65</b>
<b>Tableau 12</b> : Présentation des données personnelles de chaque entreprise	<b>72</b>

## **Liste des figures**

<b>Figure 1:</b> Approches relatives à la définition du concept « Entreprise familiale »	<b>17</b>
<b>Figure 2 :</b> Le système de gouvernance de l'entreprise familiale	<b>27</b>
<b>Figure 3 :</b> Les formes de la transmission des entreprises familiales	<b>43</b>
<b>Figure 4 :</b> Modèle représentant les facteurs entravant la succession intrafamiliale dans les entreprises familiales	<b>56</b>

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

Les entreprises familiales sont également étudiées en tant qu'objet d'analyse. Elles représentent un domaine d'étude intéressant en raison de leurs dynamiques spécifiques et de leurs interactions complexes entre la famille et l'entreprise.

L'approche sociologique des entreprises familiales se concentre sur plusieurs aspects. Tout d'abord, elle examine les relations familiales et intergénérationnelles au sein de l'entreprise, en analysant comment les membres de la famille interagissent et prennent des décisions ensemble. Les liens de parenté, les rôles familiaux et les conflits potentiels sont autant de variables à prendre en compte dans cette perspective.

En effet, ces entreprises sont souvent dirigées et contrôlées par des membres de la famille, ce qui peut influencer la prise de décision et la gouvernance. La gestion de l'entreprise familiale vise généralement à assurer la pérennité, tout en préservant les intérêts et les valeurs familiales.

La phase de transmission d'une entreprise constitue une étape complexe dans son cycle de vie, car elle implique la participation de plusieurs parties prenantes, en particulier le cédant (celui qui transmet l'entreprise) et le repreneur (le nouveau dirigeant). L'enjeu principal de cette phase réside dans la sélection du repreneur, qui aura la responsabilité de garantir la continuité et la pérennité de l'entreprise. Le choix du repreneur est crucial, car il doit être en mesure de relever les défis liés à la gestion de l'entreprise et de s'engager pleinement dans cette mission de succession.

Le choix d'un repreneur constitue une étape déterminante qui conditionne le succès de la transmission d'entreprise. Les propriétaires dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques importantes pour assurer la transmission de leur entreprise à la prochaine génération. Ces décisions revêtent une grande importance, car elles déterminent l'avenir de l'entreprise et sa capacité à continuer à prospérer sous la direction du repreneur choisi.

Notre objectif visé par cette recherche est de comprendre et d'expliquer les dynamiques et les stratégies de gestion mises en œuvre au sein des entreprises familiales. Nous cherchons à analyser les facteurs qui influencent la prise de décision, la planification de la transmission aux générations futures.

Le résultat de cette étude concerne les entreprises (**SARL IFRI, SARL G.M.F « GRAND MAGASIN FRIGORIFIQUE », SARL HOTEL MIMOSA**), nous constatons que la

communication et la confiance sont des éléments cruciaux dans la gestion de ces entreprises. Notre résultat révèle aussi que deux entreprises étudiées accordent une grande importance à la planification et à la préparation de la transmission de l'entreprise aux générations futures. Tant dis que l'autre **SARL G.M.F (Grand Magasin Frigorifique)** a fait face à des difficultés dans ce domaine.

Afin de mener à bien notre travail, nous asseyons d'expliquer notre thème de recherche, en le partageant en deux parties, une partie qui est théorique et une autre pratique.

Dans la partie théorique nous organisons sous trois chapitres à savoir :

Le premier chapitre récapitule le cadre méthodologie, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et les technique utilisés, enfin les aléas de terrain.

Ensuite, le deuxième chapitre comporte une présentation générale sur la stratégie de gestion des entreprises familiale en Algérie. En abordons (particularité des entreprises familiales, spécificités de gouvernance de l'entreprise familiale, socialisation et succession des entreprise familiales).

Le troisième chapitre raite la transmission de capitale entre les générations dans l'entreprise familiale en Algérie. En explorons (la transmission de l'entreprise familiale, échec de processus de transmission, assurer la réussite de la transmission).

Quant à la partie pratique elle regroupe deux autres chapitres :

Le quatrième chapitre se réserve à la présentation des organismes d'accueils (**SARL IFRI, SARL G.M.F« Grand Magasin Frigorifique », SARL HOTELE MIMOSA**).

Le cinquième chapitre se consacre pour la présentation des données personnelles des responsables de chaque entreprise, l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche, enfin la versification et la discussion des hypothèses.

A la fin de ce mémoire une conclusion se présente pour synthétiser les résultats de cette recherche, suivie d'une liste bibliographique et des annexes comportant les organigrammes des entreprises, le guide d'entretien et le résumé.



# **Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche**

## **1. Raisons du choix du thème**

Les motifs qui ont conduits à notre choix sont exposés selon les éléments suivants :

1. Besoin de compréhension et d'explication l'importance économique des entreprises familiales en Algérie, qui représente une partie significative du tissu entrepreneurial du pays ;
2. Partant avec cette utilité, que nous jugeons important d'approfondir notre travail de recherche dans ce contexte, en raison d'assimiler la transmission du capital entre les générations est un enjeu crucial pour assurer la pérennité de ces entreprises ;
3. La compréhension de leurs stratégies de gestion et de transmission est donc essentielle pour les préserver et les développer ;
4. Nous voulions également réaliser ce travail pour pouvoir le rendre plus claire et visible.

## **2. Objectifs de la recherche**

Comme chaque recherche vise des objectifs à atteindre qui sont :

1. Analyser les différentes stratégies de gestion adoptées par les entreprises familiales en Algérie ;
2. Examiner les facteurs qui influencent la transmission du capital entre les générations ;
3. Étudier les processus de gouvernance et leur impact sur la continuité de l'entreprise ;
4. Évaluer les défis auxquels sont confrontées les entreprises familiales en Algérie en termes de gestion et de transmission du capital entre les générations ;
5. Proposer des perspectives pour améliorer la gestion et la transmission du capital au sein des entreprises familiales en Algérie.

## **3. La Problématique**

À partir des années 1980, l'étude des entreprises familiales a connu un remarquable regain d'intérêt dans la littérature en sociologie et en entrepreneuriat. Par conséquent, aujourd'hui, personne ne remet en question la proportion de ces entreprises dans le monde. D'un point de vue économique, ils sont très lourds. Les recherches contemporaines montrent qu'elles représentent plus des deux tiers de toutes les entreprises dans le monde d'après (FamilyFirm Institute INC, 2016)et fournissent entre 50% à 90% du PIB de toutes les économies du marché(KENYON-ROUVINEZ et WARD., 2004), Outre son style de gestion unique en fait également la forme d'organisation la plus durable.(MILLER & BRETON-MILLER, 2010).

Aujourd'hui, ce domaine d'étude est vaste et couvre une telle variété de sujets. Les entreprises familiales s'intéressent plus particulièrement les managers, les économistes, les juristes, les sociologues, les psychologues, etc. Considérée aussi une discipline de gestion, beaucoup d'encre coule pour développer des thèmes spécifiques. Ils se concentrent principalement sur la relation interactive entre l'entreprise et la famille, la survie et le développement de l'entreprise familiale et les questions de succession. Quel en est l'état relationnel de l'entreprise familiale à Bejaia ? Comment s'effectue cette succession de gestion de l'entreprise d'une génération à une autre ?

Le contexte algérien des entreprises familiales est, sans doute, l'un des domaines les plus mal équipés à ce jour, surtout en économie et en gestion. Nous nous intéressons véritablement aux entreprises familiales du début de ce millénaire, alors qu'elles représentaient une part importante de l'économie mondiale d'environ (70% à 90% du PIB mondial annuel) et représentaient une perspective unique et durable de croissance économique. (MOUMOU, 2016, p. 281).

L'Algérie par son tissu économique, possède la plus grande part d'entreprises familiales dans le secteur privé, c'est à dire que 97% sont des entreprises familiales. Selon les données fournis par l'ONS d'Algérie (l'Office National des Statistiques, 2011).95% des entités économiques sont des types « personnes physiques », et seulement 5% possèdent le statut « personne morale ». Ni le ministre des PME, ni même le CNRC (Centre National de Registre de Commerce) a fourni d'informations implicites ou explicites sur le nombre d'entreprises familiales en Algérie, que ce soit globalement ou sous forme juridique.

Il existe peu de littérature sur le déploiement stratégique dans l'entreprise familiale (SHARMA et AL., 1997). Cette question est en effet généralement abordée par les différences qui existent entre les entreprises familiales et les ressources familiales particulières qui influencent le processus stratégique (ARONOFF et WARD., 1995). Un autre axe qui pourrait être exploré est l'impact des relations d'affaires familiales sur la stratégie de gestion d'entreprise. Les entreprises familiales sont contraintes de modifier progressivement leurs systèmes de gouvernance et leurs trajectoires stratégiques. L'influence de la famille sur la stratégie est obtenue par une approche processuelle (NORDQVIST, 2005). Dans ce contexte, l'introduction de la dimension personnelle proposée par (HIRIGOYEN, 2008) apporte des implications pertinentes.

L'entreprise familiale est un système complexe composé, selon (GERSICK et AL., 1997), de trois groupes : famille, gestion et propriété, le sous-système « famille » ayant un impact significatif sur les deux autres. La particularité de l'entreprise familiale réside d'abord dans l'influence de la famille sur la stratégie. La littérature suggère que les entreprises familiales se différencient des entreprises non familiales par des pratiques stratégiques spécifiques, telles qu'une vision à long terme et un faible appétit pour le risque (MILLER , LE BRETON-MILLER, & LESTER, 2010, p. 48).

Selon les auteurs (HABBERSHON et AL., 2003), Ont également identifié un atout propre aux entreprises familiales, le *familiness*, qui est susceptible d'expliquer ce comportement stratégique unique. Se compose d'un ensemble de ressources et de compétences indivisible et synergique, du fait de l'implication de la famille dans l'entreprise, et se caractérisent également par des aspects formels (propriété, gestion et contrôle) et informels (comportement et valeurs des membres de la famille),(CHRISMAN , CHUA, & SHARMA, 2005).

La transmission d'une entreprise familiale de génération en génération est une étape très délicate. Dans la littérature, la succession représente le test ultime de toute entreprise familiale, et un échec dans le processus peut ruiner toute une vie d'efforts entrepreneuriaux, (HUGRON,1991 ; LAMBRECHAT, 2005 ; BROUARD & CADIEUX, 2007). En effet, la transmission d'une entreprise familiale constitue l'ultime étape du processus entrepreneurial ; c'est l'ultime défi pour les dirigeants d'entreprise qui souhaitent assurer la pérennité et la continuité de leur entreprise, notamment en la transmission à leurs propres enfants, ou s'ils en font moins que ça, le revendent à des salariés ou même à des acheteurs externe. (GHEDDACHE, 2022, p. 349).

De plus, la transmission n'est pas un événement figé, mais un processus dynamique très long qui nécessite de longues préparations, faute de quoi les chances de succès sont fortement réduites et le risque d'échec fortement augmenté. Un fait qu'un nombre d'études ont prouvé est en effet le faible lien dans une entreprise familiale. S'ajoutant à ça, la transmission n'est pas un phénomène simple ou homogène, mais un phénomène complexe et hétérogène, car il existe plusieurs types de transfert d'entreprise selon le contexte.

À Bejaia, où la structure économique est composée de PME familiales, celles-ci seront confrontées à des problèmes de diffusion. L'étude de cas : **SARL IFRI**, **SARL G.M.F (Grand Magasin Frigorifique)**, **SARL HOTEL MIMOSA**, nous permet de montrer la complexité du processus de passage du relai d'une génération à l'autre.

De ce constat la question spécifique de notre problématique traite la question suivante :

**Quelles sont les erreurs à éviter lors d'une opération de transmission d'une entreprise pour les successeurs pour limiter les causes de son échec ?**

À partir de cette question centrale, nous posons également les sous-questions suivantes :

- Quels sont les freins qui peuvent nuire à la transmission positive du bien des entreprises de la Wilaya de Bejaia aux héritiers ?
- Le transfert du type d'activité est-il une stratégie pour maintenir le capital hérité par la génération prédécesseur ?

#### **4. Les hypothèses**

*« L'hypothèse est une proposition qui prévoit une relation entre deux termes, qui peuvent être des concepts ou des phénomènes. Une hypothèse est donc une réponse provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée ».*(QUIVY & CAMPENHOUDT, 1995, p. 126).

Pour mener ce travail de recherche, nous avons posé au préalable les hypothèses suivantes :

**H1 : Le manque de communication, de confiance mutuelle ainsi que le manque de préparation et de planification peut entraver la transmission de l'entreprise, conduisant ainsi inévitablement à une faillite et à un échec incontestable.**

**H2 : L'absence d'implication des héritiers dans la gestion de l'entreprise familiale (SARL IFRI, SARL G.M.F « Grand Magasin Frigorifique », SARL HOTEL MIMOSA), transmise peut entraîner des difficultés pour les successeurs à assurer une bonne gouvernance et une gestion efficace de l'entreprise.**

#### **1. Définition des concepts**

Un concept est un élément nécessaire à toute recherche, *« il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes ».*

Nous souhaitons ainsi proposer une série de définitions pour clarifier les concepts clés suivants :

- **Le manque de communication au sien d'entreprise**

« La communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir... constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement »(ROY, 1995).

Le manque de communication au sein d'une entreprise se caractérise par une absence ou une insuffisance de l'échange d'informations et de la transmission de messages entre les différents acteurs de l'entreprise. Cela peut se manifester par une mauvaise circulation des informations, des malentendus, des incompréhensions, des rumeurs ou encore des conflits.

La persistance des problèmes de communication au sein des entreprises est une réalité incontournable. Ne pas y causer peut avoir des conséquences néfastes pour l'organisation, telles que des pertes de temps et d'argent, une baisse de la productivité, et surtout un désengagement des employés concernés.(FANTAINÉ, 2018).

#### ➤ **Confiance organisationnelle**

La confiance organisationnelle est le « sentiment qui amène l'employé à penser que son organisation viendra à son aide en cas d'incertitude » (MATTHAI, 1989).

La confiance organisationnelle est un concept qui gagne à être connu tant il a de profondes répercussions sur le climat organisationnel, les relations patronales-syndicales, les comportements et attitudes des employés de même que sur la qualité de vie au travail.(PELLETIER, 2020).

Alors qu'il est de la responsabilité de l'employeur de faire le premier pas envers les employés pour mettre en place les bases de cette confiance, les professionnels en ressources humaines ont un rôle prépondérant à jouer pour favoriser le développement de la confiance au sein de l'organisation.

#### ➤ **La planification au sien de l'entreprise**

La planification « consiste à concevoir un futur désiré, ainsi que les moyens d'y parvenir » (ACKOFF, 1970).

La planification d'entreprise est une démarche émise visant à prendre des décisions éclairées. Elle consiste à concevoir une vision requise de l'avenir de l'entreprise, en définissant de manière détaillée les actions nécessaires pour concrétiser cette vision et anticiper les obstacles éventuels. (BERTRAND, 2016).

La planification d'entreprise implique une réflexion approfondie sur les objectifs à atteindre, les ressources nécessaires, les stratégies à mettre en place, ainsi que les étapes et les échéanciers pour les réaliser. Elle permet de définir clairement les orientations de l'entreprise, de développer les activités, d'allouer les ressources de manière optimale et de mesurer les progrès réalisés.

➤ **La transmission de l'entreprise**

La transmission est « *un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part, la direction de l'entreprise et, d'autre part, la propriété* »(CADIEUX & LORRAIN, 2002).

Transmettre une entreprise implique de céder à un nouveau propriétaire qui révèle l'activité existante. Cette décision peut être prise à n'importe quel moment de la vie de l'entreprise, mais généralement, elle survient lorsque le dirigeant approche de la fin de sa carrière et envisage la retraite. La transmission peut également être nécessaire en cas de décès du chef d'entreprise. Dans tous les cas, il s'agit de passer le flambeau à un successeur qui poursuivra l'activité et assurera sa continuité. (BOLUZE, 2020).

**Une entreprise échouée**

« *Échoue, une entreprise dont la rentabilité est insuffisante : une entreprise a échoué si elle ne rencontre pas de façon continue un taux de rendement sur les investissements adéquats* »(BERRYMAN, 1982).

Une faillite d'entreprise se produit lorsqu'une entreprise ne peut pas fonctionner de manière rentable, entraînant un défaut de paiement, une faillite ou une fermeture d'entreprise. Les entreprises ne peuvent pas gagner d'argent parce que les revenus ne peuvent pas couvrir les charges engagées (charges variables et charges fixes). Cela pourrait être dû à une mauvaise gestion opérationnelle, à un capital insuffisant, à une mauvaise proposition de vente unique et à une faible compétitivité. (DARNOUNI, 2022).

➤ **Une association de famille dans la gestion de l'entreprise**

Une association de famille dans la gestion désigne la participation active et coordonnée des membres de la famille propriétaire dans la prise de décisions et la gestion des activités de l'entreprise.

Il s'agit d'une approche où les membres de la famille collaborent et travaillent ensemble pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise, en partageant leurs connaissances, leurs compétences et leurs ressources. Cette forme de gouvernance implique généralement des relations familiales étroites et un fort sentiment d'appartenance, ainsi que des mécanismes formels ou informels pour la prise de décisions et la résolution des conflits au sein de la famille.

➤ **La gestion de l'entreprise**

La gestion est définie comme étant, « *un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés* » (BERGERON, 2001).

La gestion d'entreprise correspond à la mise en œuvre des ressources pour assurer la mise en marche du projet de la création d'entreprise ou reprise d'entreprise à la dissolution en passant par différents actes tels que le transfert de siège social. (GOLDSTEIN, 2023).

La gestion d'entreprise, conformément au plan comptable, implique l'utilisation des ressources de la société pour atteindre les objectifs fixés, en se basant sur une politique de mise en œuvre clairement définie. Elle peut être généralement assimilée à la pratique du management, mais elle met davantage l'accent sur l'aspect financier que sur l'aspect humain. Qu'il s'agisse d'une SARL, EURL, SAS, SASU ou d'une auto-entreprise, il est essentiel de maîtriser les principes fondamentaux de la gestion afin d'assurer le succès de l'entreprise après avoir déterminé son statut juridique.

➤ **La succession de l'entreprise**

Lorsqu'une entreprise change de direction, soit en raison d'un départ à la retraite du propriétaire, soit en raison d'une vente de l'entreprise, il est important que le nouveau propriétaire ou le nouveau gestionnaire puisse s'adapter rapidement et efficacement à son nouveau rôle.

La succession, dans une entreprise familiale, prend généralement plusieurs années. Il s'agit d'un projet stratégique, mis en œuvre avec l'aide du conseil d'administration. En pratique, une procédure structurée répartie sur un certain nombre de phases a prouvé sa valeur : initialisation, analyse de la situation actuelle, évaluation et préparation, transfert et finalisation. Les aspects émotionnels dus à la relation spéciale entre l'entreprise et la famille concernée constituent un défi pour les parties prenantes et les consultants. (CADISCH, 2021).

➤ Une bonne gouvernance d'entreprise

La gouvernance peut être définie comme « *un ensemble de principes qui tendent à régir les relations entre le conseil d'administration, les actionnaires et les dirigeants dans les entreprises faisant appel aux marchés financiers* ». (CAUSSAIN, 2005).

La gouvernance d'entreprise, également connue sous le nom de gouvernement d'entreprise, consiste en la mise en place d'un système visant à assurer une direction et un contrôle efficaces de l'entreprise, tout en veillant à préserver les intérêts des différentes parties prenantes concernées. Elle repose sur : les processus et les réglementations qui encadrent le travail, mais également sur les valeurs et la culture de la société. (MONTÉRÉMAL, 2021).

## **2. Méthode et techniques utilisées**

### **2.1. La méthode utilisée**

La méthode est un ensemble d'opérations et des règles sur lesquelles s'appuie le chercheur pour arriver à des résultats scientifiques. Le choix de la méthode dépend de la nature des objectifs fixés au préalable et de la nature de nos hypothèses de la recherche, vers lesquels nos recherches sont dirigées, ce qui est fait correctement pour comprendre la stratégie d'entreprise familiale en Algérie et le processus de transmission du capital entre les générations au sein des entreprises de la Wilaya de Bejaia. C'est pourquoi nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative.

En effet, la méthode qualitative est considérée comme une méthode de recueil des informations et des données qualitatives, ensuite les analysées pour une fin compréhensive afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

### **2.2. Les techniques utilisées**

Le choix des techniques de collecte des données empiriques dépend de la méthode choisie. Comme nous avons opté pour les méthodes compréhensives, en effet les techniques utilisées dans cette recherche sur le terrain sont à la fois : l'entretien et l'observation, qui nous ont permis de comprendre le phénomène à l'étude.

L'entretien est considéré comme une technique d'enquête, qui est née de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté pour que ce dernier

ne se sente pas, comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations. (BLANCHET & GOTMAN, 2007, p. 7).

L'entretien est aussi « *utilisé en sciences sociales dans le but de recueillir des informations verbales. Il met face à face un enquêteur et enquêté* » (BOUDON, 1993, p. 86).

L'entretien se définit comme « *une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi dans certains cas, auprès de groupe, qui permet de les interroger de façon semi-directive et faire un prélèvement qualitatif en vue de mieux connaître en profondeur les informations* » (ANGERS, 1997).

L'observation se définit comme « *une technique directe visant à observer, habituellement un groupe, de façon non directive, pour faire un prélèvement qualitatif. Cette technique est un choix approprié quand le problème de recherche amène à s'intéresser à un groupe restreint d'individus dans le but de connaître certains aspects de leurs existences en les regardant vivre. C'est une technique ou méthode pour certain d'investigation directe se prêtant à la recherche monographique. En outre, cette technique est utilisée pour réaliser une recherche à visée compressive afin de découvrir le sens que les personnes observées donnent à leurs actions* ». (GRAWITZ, 2004).

Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un guide d'entretien comprenant différentes thématiques. Le premier axe porte les éléments essentiels pour assurer une transmission réussie de l'entreprise familiale. Le deuxième axe se concentre sur l'implication des héritiers dans la gestion et la gouvernance de l'entreprise familiale. Enfin, le dernier axe aborde les données personnelles des enquêtés.

### **3. Aléas de terrain**

Durant la réalisation de notre recherche sur terrain, nous avons été confrontés à certaines contraintes, notamment :

- Difficulté de trouver des organismes d'accueil pour notre étude ;
- La relation entre l'enquêteur et l'enquêté s'est révélée difficile à entretenir, avec des réticences de la part des participants à répondre à toutes nos questions ;
- La disponibilité des membres de l'entreprise familiale pour nos entretiens ou observations prolongées a été limitée en raison des contraintes temporelles engendrées par leurs responsabilités quotidiennes.

**Chapitre II : stratégie de gestion des  
Entreprises familiales en Algérie**

## **Préambule**

Au cours de développement de l'entreprise familiale, le chef d'entreprise est confronté au dilemme entre la croissance (en faisant appel à des partenaires extérieurs), et le souci de préserver l'indépendance des entreprises. Cette dernière est caractérisée par une structure de propriété concentrée, qui permet à la famille créatrice d'avoir une grande liberté dans l'élaboration des stratégies de sa gestion et de son développement à long terme, en échappant aux contraintes de formalisation et de communication des comportements.

Dans ce présent chapitre, nous porterons d'abord un regard sur les particularités des entreprises familiales, puis nous tenterons de comprendre les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales. Le dernier point traitera le rapport entre la socialisation et la succession de la gestion de l'entreprise.

### **1. Particularités des entreprises familiales**

Les entreprises familiales, qui sont détenues par une ou plusieurs familles fondatrices, peuvent être à la fois une source de créativité, de croissance et de durabilité, ainsi qu'un lieu où des tensions peuvent surgir et causer des difficultés. Cependant, ces entreprises peuvent également avoir des processus décisionnels efficaces, une communication fiable et équitable avec les parties prenantes, ce qui en fait des entités prospères.

Selon les pays, elles représentent entre 70% à 90% des entreprises économiquement actives, 75% au Royaume Uni, 80% à 90% en Suisse et 99% en Italie (THIERRY, 2006). Par conséquent, le niveau d'activité des manages le plus bas a été observé au Portugal dans l'entreprise familiale.(GALLO, 1994, p. 4).

Les entreprises familiales sont un lieu où se rencontrent trois éléments étroitement liés et interdépendants : l'entreprise, la famille et la succession. Tout changement au niveau de l'un de ces éléments aura des répercussions sur les autres. La complexité de cette interaction pose des défis particuliers pour la prise de décisions et le développement stratégique des entreprises familiales, qui sont souvent confrontées à des conflits émotionnels et des tensions entre les membres de la famille. Néanmoins, cette complexité peut aussi engendrer des dynamiques imprévues et favoriser l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise.

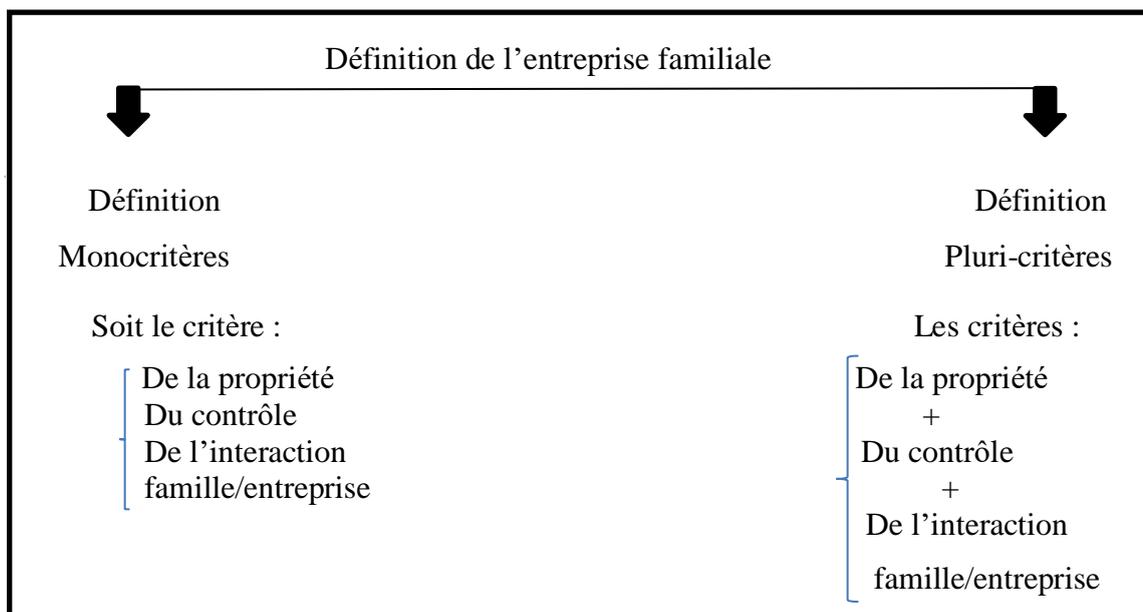
Plus de la moitié des entreprises familiales dans le monde devait transférer leur entreprise à la prochaine génération au cours des cinq prochaines années. Cependant, il est préoccupant de constater que plus de 80 % de ces entreprises ne disposent pas d'un plan de gestion dynamique

pour la transmission de leur patrimoine et la préservation de leur héritage familial. Pour assurer la pérennité de ces entreprises, il est crucial de mettre en place une planification adéquate pour la relève et la gouvernance, un plan stratégique de développement des activités, une bonne gestion des ressources humaines familiales et non familiales, ainsi qu'une communication transparente et régulière au sein de la famille (RASSOUL, 2019/2020, p. 28).

### 1.1. Définition de l'entreprise familiale

La définition des entreprises familiales est un sujet complexe dans la littérature scientifique, car les chercheurs ont du mal à s'accorder sur les critères qui leur confèrent leur nature familiale. Pour clarifier cette question, les définitions existantes sont synthétisées dans une figure qui reprend les critères les plus couramment utilisés. Les auteurs ont identifié deux types de critère : celles qui se basent sur *monocritères* et *pluricritères*. Cette classification permet de mieux comprendre les différentes approches utilisées dans la littérature pour expliquer l'entreprise familiale. (ALLOUCHE & AMANN, 2000, p. 39).

Figure 1: Approches relatives à la définition du concept « Entreprise familiale »



Source : récupérée de l'étude de (LASSASSI & HAMMOUDA, 2009, p. 100).

Selon ALLOUCHE & AMANN (2000) Les définitions *monocritères*, comme son nom l'indique, sont celles qui ne retiennent qu'un critère pour qualifier les entreprises comme étant familiales. Bien que les critères observés par ces auteurs varient, ceux qui sont majoritairement retenus sont les suivants : ratio d'actionnariat familial de l'entreprise, le contrôle de la famille sur les affaires de l'entreprise, et enfin, l'interaction entre l'unité

familiale et l'unité de l'entreprise. Le dernier critère est observable par la participation de la famille dans l'administration et la gestion de l'entreprise. Ce type de définitions monocritères est toutefois peu souvent retenu dans la littérature.(ALLOUCHE & AMANN, 2000, p. 40).

De l'autre, les mêmes auteurs rajoutent d'autres définitions appelées : *pluri-critères*, plus fréquentes dans la littérature, exigent la présence d'au moins deux critères pour qualifier une entreprise de familiale. Pour la majorité des définitions pluri-critères, possèdent les critères suivant : la propriété, le contrôle et l'implication de la famille et qui sont conjointement retenus. Ce qui diffère, principalement, une définition d'une autre est le degré d'importance que les auteurs vont attribuer à chacun de ces critères (ALLOUCHE & AMANN, 2000, p. 41).

D'autres normes, moins populaires, mais aussi réservées, surtout l'héritage de cette génération d'une famille à l'autre. Par conséquent, certains auteurs insisteront sur le fait qu'il doit avoir un contrôle précédemment transféré aux descendants de la génération fondatrice avant de qualifier l'entreprise familiale. D'autres, moins exigeants, considèrent qu'il s'agit en cas d'intention de transmettre l'entreprise à une deuxième génération.

## **1.2. Les caractéristiques des entreprises familiales**

Les entreprises familiales ont des particularités distinctives qui différencient des autres types d'entreprises, leur conférant une touche spéciale liée à leur caractère familial.(MELLERIO, 2009, p. 60).

### **1.2.1. Gestion prudente et stratégie à long terme**

Une entreprise familiale est une source de revenu familial, d'emploi et de reconnaissance. Pour son fondateur, il représente la concrétisation d'un projet intimement lié à l'histoire de sa famille. Dès lors, le dirigeant de l'entreprise est guidé par une vision stratégique à long terme visant à assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise, plutôt que de rechercher des profits immédiats ou des performances à court terme. Cependant, deux défis majeurs doivent être relevés : un développement continu tout en maintenant les valeurs et les pratiques familiales qui ont contribué au succès de l'entreprise, et l'adaptation à un environnement économique en constante évolution et souvent instable.

En outre, l'entreprise familiale est à la fois l'outil de travail et le patrimoine de la famille, car ce sont les ressources de la famille qui ont été investies dans cette entreprise. Par conséquent, il est impératif d'assurer une gestion prudente et responsable de ce patrimoine afin de le protéger et de le faire fructifier pour les générations futures.

Donc, la gestion de l'entreprise familiale est spécifique. Elle se caractérise par une aversion à l'emprunt et une rentabilité des investissements attendue à moyen terme.

### **1.2.2. La dynamique propre aux entreprises familiales**

Cette entreprise est caractérisée par une dynamique propre à elle en se basant sur le caractère familial et la diversité des relations existantes entre les membres de la famille. (MELLERIO, 2009, p. 62).

#### **A. Nature des relations entre membres de la famille**

Dans le cas d'une entreprise managériale, les actionnaires font confiance à la direction pour les dirigeants d'entreprises dont l'objectif de maximiser les profits sous leur contrôle aux managers par le biais d'outils tels que les récompenses et les bonus. Alors il s'agit des relations formalisées par des accords entre les deux côtés.

Dans une entreprise familiale, il n'y a pas de différence dans le rôle des dirigeants ou administrateurs et actionnaires. Il est considéré comme un système composé de trois sous-systèmes qui se chevauchent entre eux : entreprise, famille et actionnaires. Ainsi, un membre de la famille peut être à la fois actionnaire et administrateur, mais cela n'exclut pas la possibilité d'être le seul actionnaire. Comme on trouve aussi des gestionnaires qui n'appartiennent pas à la famille.

#### **B. Un système en évolution**

La complexité du système des entreprises familiales est également liée au développement continu au fil du temps, ses sous-systèmes se forment : famille, entreprise et actionnaires. De plus, les divers événements que traverse la famille, comme les mariages, les naissances et les décès modifient cette dernière et donc l'entreprise passe par ses divers cycles de développement.

#### **C. La présence de valeurs**

La valeur peut être définie comme « *une croyance ou un système de croyances s'imposant comme des évidences et qui servent de point d'appui à l'action* ». (MALAREWICZ, 2006, p. 67).

Pour les entreprises, le système de valeur permet de commander les liens avec l'environnement et gagner du temps en résolvant certains problèmes éthiques. Ces valeurs sont évaluées en permanence de génération en génération en contrainte de l'évolution de

l'environnement social. Dans les entreprises familiales, les familles dirigeantes partagent des valeurs qui assurent leur pérennité.

### **1.3. Les étapes de la croissance des entreprises familiales**

Afin de décrire et d'analyser les différentes étapes que traverse une entreprise familiale au cours de son existence, plusieurs modèles ont été définis. Ci-dessous, nous développons un modèle de base en trois étapes qui résume le cycle de vie de l'entreprise familiale : l'étape du fondateur, l'étape de la fraternité et l'étape de la confédération des cousins. Bien que ce modèle puisse bien analyser les trois étapes fondamentales de l'évolution d'une entreprise familiale, cela ne signifie pas que toutes les entreprises familiales doivent passer par ces trois étapes de développement. Par exemple, certaines entreprises disparaissent au début de leur cycle de vie suite à une faillite ou à une acquisition par d'autres sociétés. (WARD, 1991, p. 88), (GERSICK, DAVIS, MCCOLLOM HAMPTON , & LANSBERG, 1997).

À travers notre étude, nous déterminons les étapes de la croissance des entreprises familiales de Bejaia et de connaître les niveaux dont elles seront concernées.

L'évolution de la propriété de l'entreprise et de sa gestion dans la plupart des entreprises familiales implique les étapes suivantes :

#### **1.3.1. Étape 1 : Le fondateur ou (propriétaire, détenant le contrôle)**

C'est la première étape dans l'existence d'une entreprise familiale, puis entièrement dirigée et gérée par les fondateurs. Typiquement, cette étape implique les questions de gouvernance d'entreprise limitées par rapport aux deux étapes suivantes, car le contrôle et la propriété de l'entreprise restent à tout moment entre les mains de la même personne fondatrice. Cependant, le problème le plus important dans la vie des fondateurs est le plan de succession. Permettre aux entreprises familiales de survivre et franchir une nouvelle étape, le fondateur doit faire l'effort nécessaire pour planifier sans prendre en charge et commencer à former le prochain président de l'entreprise.

#### **1.3.2. Étape 2 : Le Partenariat Fraternel**

C'est l'étape où la gestion et la propriété ont été transférées à l'enfant fondateur. À mesure que de plus en plus de membres de la famille s'impliquent dans l'entreprise, les questions de gouvernance ont tendance à devenir relativement plus complexes que ceux qui ont été observés pendant l'étape initiale de l'existence de l'entreprise. Dans le défi commun de

l'étape du partenariat fraternel, on retrouve : le maintien de l'harmonie fraternelle, la formalisation des processus et procédures commerciales, la mise en place des canaux de communication efficaces entre les membres de la famille assurer la planification de la relève pour les postes clés de la direction.

### 1.3.3. Étape 3 : La confédération des cousins (*Dynastie Familiale*)

À ce stade, la gestion de l'entreprise devient plus compliquée, car les intérêts des membres de la famille sont directement ou indirectement liés à l'entreprise, dont sont des enfants de frères et sœurs et des cousins.

Étant donné que bon nombre de ces membres proviennent de générations différentes et appartiennent à différentes branches de la famille, ils peuvent avoir des idées différentes sur la façon de gérer l'entreprise et sur qui devrait définir la stratégie globale. De plus, tout conflit qui existait entre frères et sœurs à l'étape précédente peut également affecter la génération de cousins. Par conséquent, la plupart des familles auront des problèmes.

Certains des problèmes les plus courants auxquels les entreprises familiales sont actuellement confrontées sont les emplois des membres de la famille, les droits des membres de la famille ; la liquidité des actions, la politique de dividende, le rôle des membres de la famille dans l'entreprise ; Résoudre les conflits familiaux et créer une vision et une mission familiales. Le tableau ci-dessous résume les principaux défis de gestion d'entreprise auxquels les familles sont confrontées dans leur cycle de croissance, à savoir :

**Tableau 1 : Étapes de croissances des entreprises familiales**

Étape de la propriété des <i>cousins</i>	Problèmes dominants
<b>Étape 1:</b> Le(s) Fondateur(s)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Décision unilatérale</li><li>• Système autoritaire</li><li>• Prise de décision rapide</li><li>• Tiers peuvent être Aliènes</li></ul>
<b>Étape 2:</b> Le partenariat fraternel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consensus dans les décisions</li><li>• Relation interne et volatile</li><li>• Créativité</li><li>• Risque de conflit accru</li></ul>

<p><b>Étape 3:</b> La confédération des <i>cousins</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision démocratique</li> <li>• Actionnariat disperse</li> <li>• Pas de contrôle absolu</li> <li>• Équitable si les règles sont définies</li> <li>• Perte d'intérêt personnel</li> </ul>
--	--

**Source :** récupérée de l'étude de (WARD, 1991, p. 88).

En somme, chaque étape apporte avec elle des défis et des questions différentes, dont la bonne gestion peut assurer la pérennité des entreprises familiales. La plupart de ces entreprises réussissent dans les étapes de leurs fondateurs, grâce aux efforts énormes de ces derniers. Ils sont souvent impliqués dans tous les aspects du travail. À long terme, cependant, il est nécessaire de développer des structures et des mécanismes de gestion appropriés qui créent des canaux de communication efficaces et définissent clairement les rôles et les attentes de tous les participants au processus.

En effet, les entreprises familiales de Bejaia passent-elles par ce processus et dans quelle phase sont-elles ?

#### 1.4. Avantages et inconvénients des entreprises familiales

Les entreprises familiales ont des avantages mais aussi des inconvénients. Faisant un regard sur la littérature sur ce point (ARRÈGLE & MARI, 2010, p. 92).

les esquissent sous quatre ordres : stratégiques, financiers, d'ordre des ressources humaines et en dernier organisationnels. Le tableau ci-après les récapitulent en détails :

**Tableau 2: Les avantages et les désavantages des entreprises familiales**

Avantages	Désavantages
<p><b>Stratégiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme ;</li> <li>• moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation ;</li> <li>• coûts de transaction inférieurs ;</li> <li>• membres de la famille sont plus productifs que les autres ;</li> <li>• implication des générations suivantes dans les processus stratégiques permettant une succession réussie ;</li> <li>• réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs ;</li> <li>• meilleure réputation et crédibilité ;</li> </ul>	<p><b>Stratégiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• processus de succession aux générations suivantes difficile ;</li> <li>• enracinement managérial des membres familiaux ;</li> <li>• difficulté à attirer des managers non familiaux de talent ;</li> <li>• risque d'inertie stratégique ;</li> <li>• décisions fondées sur des logiques non économiques, non rationnelles ;</li> <li>• prise de décision stratégique difficile ou ralentie.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• pratiques de travail plus flexibles ;</li> <li>• une culture caractérisant leur vision à propos de l'entreprise familiale qui fonde leur pérennité, favorise l'entrepreneuriat ;</li> <li>• investissent davantage dans leur capacité de développement.</li> </ul>	
<p><b>Financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources ;</li> <li>• capital « patient », investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme ;</li> <li>• coût du capital plus faible ;</li> <li>• plus indépendantes financièrement ;</li> <li>• plus performantes économiquement ;</li> <li>• utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs.</li> <li>• les concurrents ont peu d'informations sur l'état financier de l'entreprise.</li> </ul>	<p><b>Financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une préoccupation pour l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance ;</li> <li>• soumises à un risque de faillite ;</li> <li>• difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque (pour ces derniers) d'expropriation de leur richesse par les actionnaires familiaux majoritaires.</li> </ul>
<p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de recrutement et des RH inférieurs ;</li> <li>• meilleures pratiques managériales ;</li> <li>• confiance, motivation et loyauté supérieures ;</li> <li>• mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise ;</li> <li>• reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations ;</li> <li>• maintiennent une stabilité des emplois durant les périodes de crise.</li> </ul>	<p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté à fédérer les membres de l'entreprise non-familiaux autour des exigences de l'entreprise familiale ;</li> <li>• le recrutement des membres familiaux n'est pas toujours lié à leur compétence ;</li> <li>• les membres familiaux peuvent être moins compétents et/ou moins méritants que les autres ;</li> <li>• les rémunérations des membres familiaux ne sont pas toujours liées à leur compétence.</li> </ul>
<p><b>Organisationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meilleure créativité ;</li> <li>• plus réactives aux changements de l'environnement ;</li> <li>• la prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience ;</li> <li>• les relations familiales peuvent permettre l'accès à de nouvelles ressources, conduire à davantage innover, à construire une vision stratégique commune.</li> </ul>	<p><b>Organisationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect trop rigide des traditions ;</li> <li>• conflits entre les membres familiaux ;</li> <li>• existence d'un sentiment d'injustice entre les actionnaires familiaux ;</li> <li>• gouvernance des entreprises familiales moins efficace ;</li> <li>• influence des administrateurs extérieurs faible.</li> </ul>

Source : récupérées de l'étude de (ARRÈGLE & MARI, 2010, p. 92).

## 2. Spécificités de gouvernance de l'entreprise familiale

La bonne gouvernance d'entreprise, qui est apparue dans les pays industrialisés, est désormais reconnue comme une condition essentielle à la croissance et à la survie des entreprises dans les contextes de crise, dans le monde entier. (BELABBAS & HADJI, 2015, p. 37).

La gouvernance d'entreprise englobe une approche de gestion ainsi qu'un ensemble de mesures concrètes pour garantir la viabilité et la compétitivité de l'entreprise. Elle implique de

définir les droits et les responsabilités de toutes les parties concernées, et de partager les prérogatives et les tâches qui en seront.

### **2.1. Rôle des membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise**

Dans une entreprise non familiale, une personne peut occuper le poste d'employé, de dirigeant, de propriétaire, de gestionnaire ou une combinaison de ces rôles. Dans une entreprise familiale, cependant, la situation peut devenir plus compliquée, car un individu peut avoir plusieurs rôles liés à des motivations différentes. Une telle complexité apporte des défis supplémentaires aux entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales. Les défis comprennent la gestion des conflits d'intérêts, la prise de décisions éclairées, la planification de la relève et l'harmonie familiale. Ces défis peuvent être difficiles à surmonter, mais peuvent être gérés efficacement avec une bonne gouvernance et une communication claire et transparente (NEUBAUER & LANK, 1998, p. 17).

#### **2.1.1. Propriétaires (Actionnaires)**

Les propriétaires d'entreprises familiales peuvent être confrontés à des divergences d'opinions car ils ont des rôles et des motivations différentes. Par exemple, lorsqu'ils décident si les bénéfices d'une entreprise doivent être réinvestis ou distribués sous forme de dividendes, les propriétaires peuvent avoir des opinions différentes selon leur investissement dans l'entreprise. Si le propriétaire travaille déjà pour l'entreprise et perçoit un salaire, il peut être enclin à soutenir la décision de réinvestir les bénéfices. Cependant, si l'autre propriétaire ne travaille pas pour l'entreprise et dépend principalement des dividendes pour son revenu, il est susceptible de privilégier les dividendes réguliers et importants.

Les choses deviennent généralement plus complexes lorsque l'entreprise familiale grandit et que ses propriétaires endossent des rôles différents, avec des motivations différentes. Parmi les rôles qu'un propriétaire d'entreprise familiale peut détenir, citons :

- Propriétaire uniquement ;
- Propriétaire/dirigeant ;
- Propriétaire/membre de la famille ;
- Propriétaire/membre de la famille/dirigeant ;
- Propriétaire/administrateur ;
- Propriétaire/membre de la famille/administrateur ;
- Propriétaire/membre de la famille/administrateur/dirigeant.

### **2.1.2. Dirigeants (Directeurs)**

Les dirigeants d'entreprises familiales ont également des motivations différentes selon les autres rôles qu'ils ont dans l'entreprise. Un des problèmes communs dans ce domaine est la différence de traitement entre les dirigeants de la famille et les dirigeants étrangers. Dans de nombreuses entreprises familiales, certains ou tous les postes de direction sont strictement réservés aux membres de la famille. Cela peut avoir un impact négatif sur la motivation et la performance des managers non familiaux qui sont bien conscients peu importe à quel point ils travaillent dur, ils ne le font jamais partie de la gestion de l'entreprise. C'est pourquoi de nombreuses entreprises familiales ont beaucoup de mal à attirer et retenir des managers doués qui ne sont pas issus de la famille. Définir une politique de l'emploi claire et équitable (pour les travailleurs familiaux et ceux qui ne sont pas membres de la famille) aide les entreprises familiales à garder leurs meilleurs employés motivés et leur intérêt pour la croissance des entreprises. Une telle politique lie la rémunération des travailleurs à leurs performances, qu'ils appartiennent à une famille ou non. (NEUBAUER & LANK, 1998, p. 18).

### **2.1.3. Administrateurs (Conseil d'Administration)**

Concernant les administrateurs, la plupart des entreprises familiales réservent ce droit aux membres de la famille et dans certains cas à certains managers non familiaux en lesquels ils ont une grande confiance. Cette pratique est généralement utilisée pour maintenir le contrôle familial sur la gestion de leur entreprise. En fait, la plupart des décisions sont généralement des membres de la famille. Dans le cadre de l'exemple précédent de distribution de dividendes, les administrations familiales qui sont également les dirigeants de l'entreprise encourageront naturellement le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise pour la développer potentiel de croissance. En revanche, les chefs de famille qui ne travaillent pas la décision de répartition des bénéfices est privilégiée par une personne extérieure à l'entreprise sous forme de dividende aux actionnaires familiaux. Ces points de vue divergents peuvent provoquer de graves conflits au sein du conseil d'administration et empêcher son fonctionnement.

### **2.1.4. Membres de la Famille (la Famille et ses Institutions)**

Comme évoqué précédemment, les membres de la famille qui présentent une entreprise familiale peuvent avoir des rôles, des droits et des attentes variant envers leur entreprise. Ces différences peuvent engendrer des conflits et des difficultés qui pourraient mettre en péril la pérennité de l'entreprise familiale.

Le manque d'accès équitable aux informations relatives à l'entreprise et à ses activités peut être une source de conflits entre les membres de la famille propriétaires de l'entreprise. En effet, les membres travaillant dans l'entreprise peuvent avoir un accès privilégié à ces informations, ce qui n'est pas le cas pour ceux qui n'y travaillent pas. Ainsi, pour prévenir les conflits, les entreprises familiales doivent mettre en place des canaux de communication et des structures adéquates permettant de garantir que tous les membres de la famille soient informés de manière transparente et équitable sur les activités, la stratégie, les défis et les orientations de l'entreprise.

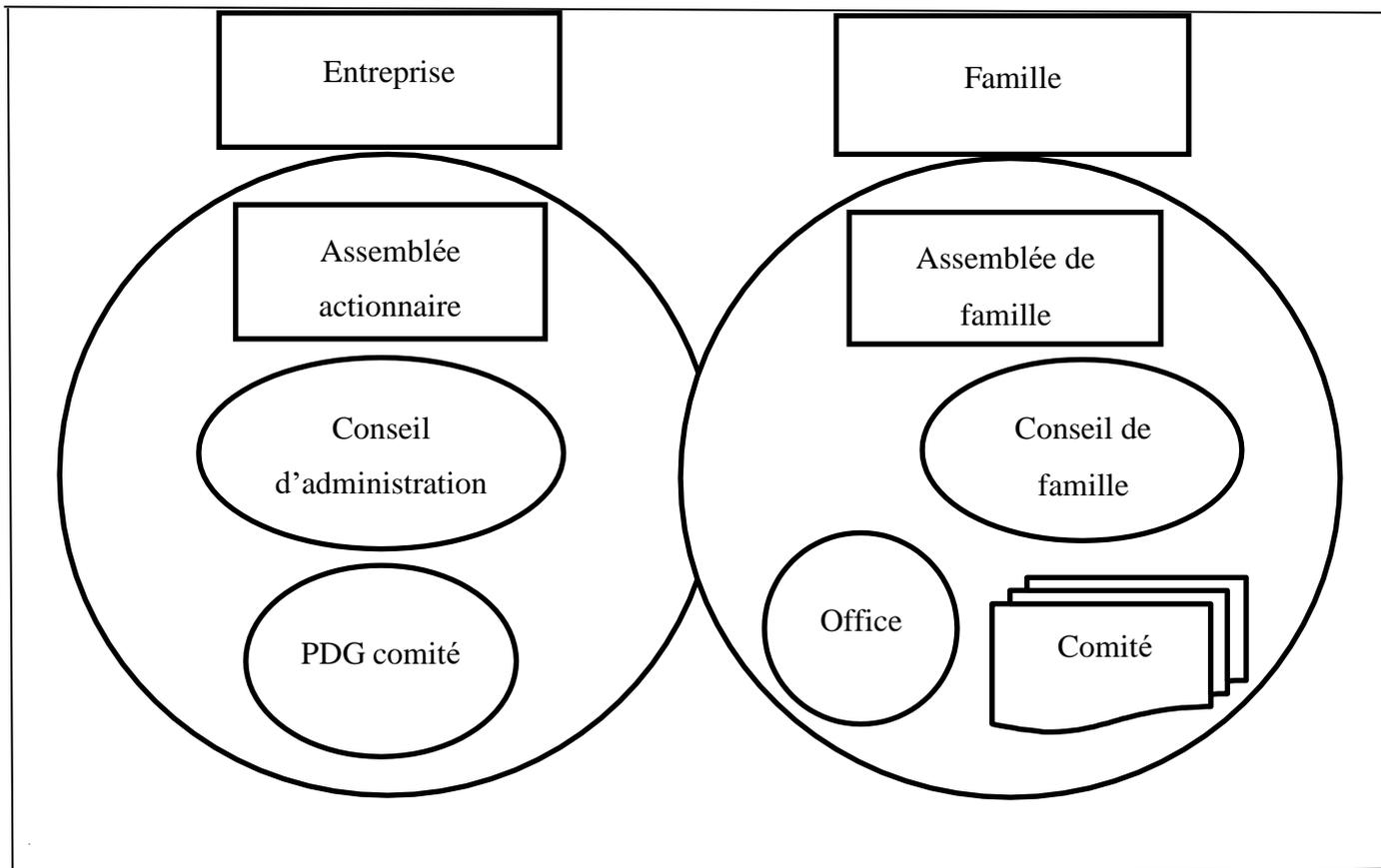
## **2.2.La structure de gouvernance des entreprises familiales**

Il est important que la famille soutienne l'entreprise comme une seule personne. Il est nécessaire fournir également la structure et les règles du jeu, d'une part, favorisent l'unité de la familiale et d'autre part, pour célébrer la relation entre la famille et l'entreprise.

La gouvernance des entreprises familiales se définit comme « *un système de processus et de structures mis en place en plus haute niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise* ». (KENYON-ROUVINEZ & WARD, 2004).

Selon ces auteurs, dans une entreprise familiale développée, cela nécessite une vision claire de la structure de l'entreprise et de sa direction, ainsi que de l'interaction du conseil d'administration et de la direction avec la famille et sa structure, le conseil d'administration, le conseil de la famille, le comité d'actionnaires, etc. Ceci est illustré dans la figure suivante :

**Figure 2: Le système de gouvernance de l'entreprise familiale**



**Source** : récupérées de l'étude de (KENYON-ROUVINEZ & WARD, 2004, p. 79).

Selon ces auteurs, la gouvernance familiale consiste à assurer, maintenir et renforcer l'unité de la famille d'un côté et entre la famille et l'entreprise de l'autre côté, à encourager la stabilité et la motivation des actionnaires, ainsi qu'à promouvoir une attitude professionnelle des actionnaires envers l'entreprise, de manière à ne pas entraver son fonctionnement.

### **2.2.1. La charte familiale**

On l'appelle aussi "*Constitution Familiale*" ou "*Protocole Familial*", est une énonciation des principes qui décrivent les grandes lignes de l'engagement familial aux valeurs, la vision centrale et la mission de l'entreprise. (NEUBAUER & LANK, 1998, p. 22).

### **2.2.2. Le contenu de la charte familiale**

Le contenu de la charte varie d'une entreprise à l'autre, car les familles et les entreprises ne sont pas les mêmes. Cependant, cette liste n'est pas exhaustive, elle traite essentiellement les sujets suivants :

- **ADN de la famille** : l'historique de l'entreprise et la détermination des objectifs stratégiques de l'entreprise lesquels reflètent les valeurs familiales ;

- **Les règles de gouvernance** : la composition et l'organisation de l'assemblée familiale, du conseil de famille et/ou du conseil d'administration ;
- **Politique de recrutement familial et la détermination de leur rémunération** ;
- **Les politiques concernant les sujets familiaux importants** : gestion des employés familiaux, procédure de vente des actions au sein de la famille, la succession des membres de la famille au sein de la direction, politique de distribution des dividendes ou de réinvestissement.
- **La procédure de révision de la charte familiale.**

### 2.2.3. La mise en place d'une charte familiale

La mise en place d'une telle charte nécessite essentiellement cinq étapes :

- ❖ **Commencer par la généalogie (dresser un arbre généalogique)** : Cette première étape de l'introduction d'une bonne gouvernance familiale est donc le recensement de toutes les parties prenantes, ainsi que la compréhension de leur organisation ;
- ❖ **Identifier les attentes des membres de la famille** : membres de la famille une fois identifiées, il faut déterminer leurs attentes et s'assurer qu'elles sont recueillies de première main. En fait, rien n'est plus fiable que la transmission des souhaits d'une fratrie par un frère aîné, un président charismatique qui a relégué ses frères cadets au rôle de supporteurs officiellement inconditionnel depuis des années ;
- ❖ **Concevoir la charte** : Cette étape consiste dans l'élaboration d'une trame de charte familiale ;
- ❖ **Cheminer avec équité** : une fois arrêtée la trame de la charte, elle sera discutée avec toutes les parties afin de finaliser ce projet. La préparation et la discussion du contenu de la charte nécessite l'existence d'un processus équitable car l'équité ne s'impose pas d'elle-même. Le pilotage des débats appartient à une tierce personne indépendante qu'il puisse arbitrer la situation puis codifier les conclusions dans un écrit ;
- ❖ **Faire vivre la charte** : La charte n'est pas rédigée pour l'immédiat, mais conçu pour traverser les générations, car *Infine*, elle est destinée à garantir la pérennité de l'entreprise et du patrimoine de ses actionnaires.

L'objectif de l'introduction d'une charte de gouvernance dans une entreprise familiale vise à établir un ensemble de règles claires, acceptées et signées par tous les actionnaires. Cette

charte définit les relations entre chaque actionnaire, à la fois sur le plan personnel et patrimonial ainsi que professionnel, avec l'entreprise et ses coactionnaires.

### **2.3. Les institutions de la gouvernance familiale**

L'entreprise familiale, en tant qu'unité économique solide, est souvent considérée comme étant très durable et résiliente. Cependant, lorsqu'une entreprise se développe et s'agrandit, elle devient souvent plus complexe et nécessite une structure plus formelle. Les dirigeants de l'entreprise familiale doivent alors ajuster leur approche en matière de gouvernance. En réalité, le succès de l'entreprise peut entraîner le besoin d'adaptation et de changement, et toute entreprise familiale doit un jour faire face à cette réalité.

Il convient de souligner qu'il n'est pas nécessaire pour toutes les entreprises familiales d'établir l'ensemble des structures de gouvernance disponibles, car cela dépend de plusieurs facteurs tels que la taille de l'entreprise, le stade de développement de la famille, le nombre de membres de la famille impliqués dans l'entreprise et leur degré d'engagement. En effet, la décision quant au choix des institutions à mettre en place doit être prise en fonction de ces critères.(ABOUZAID, 2008, p. 28).

#### **2.3.1. Assemblée Familiale (*Forum Familial*)**

Il s'agit d'une rencontre officielle rassemblant tous les membres de la famille pour discuter et débattre de questions relatives à l'entreprise et à la famille. Cette réunion est généralement interprétée par le patriarche de la famille, qui est le chef de famille.(ABOUZAID, 2008, p. 29).

On parle plutôt d'une « réunion familiale » lorsque l'entreprise est en phase de fondateur.

Chaque famille impose ses propres critères de qualification qui permet à ses membres d'assister à l'assemblée familiale parmi lesquels ; la limite d'âge minimum et l'adhésion ou non de la belle-famille.

L'objectif principal de cette assemblée familiale est de garantir que tous les membres de la famille sont informés de manière égale sur les questions relatives à l'entreprise, et de donner à chacun l'opportunité d'exprimer ses opinions sur le développement de l'entreprise et les sujets familiaux. En effet, les membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise ont un accès privilégié à l'information, ce qui n'est pas le cas pour ceux qui ne sont pas actifs dans l'entreprise ou qui ne sont pas actionnaires. Parmi les questions traitées au cours de cette assemblée :

- L'éducation des membres de la famille au sujet de leurs droits et responsabilités ;
- L'approbation de l'emploi familial et des politiques de recrutement ;
- L'élection des membres du conseil familial s'il existe ;
- L'élection des membres des autres comités familiaux ;
- Les autres affaires familiales importantes.

### **2.3.2. Le conseil de la famille**

Lorsque la famille s'agrandit, la relation entre la famille et l'entreprise devient plus complexe, et il peut devenir difficile de trouver des compromis lors des assemblées familiales, pour gérer cette complexité, il est nécessaire d'établir une structure clé, qui est le conseil familial. Ce conseil est élu parmi les membres de l'assemblée familiale et est chargé de délibérer sur les questions liées à l'entreprise.

Il remplit deux fonctions très importantes :

- Élaborer et mettre en œuvre un protocole familial ;
- Anticiper des problèmes qui pourraient survenir parmi les membres de la famille dans leurs relations entre eux et avec l'entreprise.

Le conseil de famille joue un rôle important dans la gestion et l'orientation des relations entre l'entreprise et la famille. Il est chargé de traiter les questions relatives à la famille et peut en informer l'assemblée familiale, tout en respectant son rôle de gouvernance suprême au sein de la famille. D'un autre côté, le conseil de famille peut également se désigner au conseil d'administration pour toutes les questions relatives à l'entreprise, mais il ne prétend pas détenir l'autorité effective de l'entreprise, qui revient de fait au conseil d'administration, premier responsable devant les actionnaires.

Aussi le conseil de famille joue le même rôle pour la famille que pour celui que remplit le conseil d'administration pour l'entreprise. De ce fait deux éléments sont très importants à indiquer :

- Sa composition ne doit pas être restreinte aux seuls membres de la famille liée par des parentés biologiques mais il doit également inclure des membres appartenant à la famille par alliance. De même il ne faudrait pas également restreindre ce conseil de famille à une seule génération, mais plutôt, l'ouvrir à différentes générations. Tout ceci va contribuer à augmenter le niveau de la représentativité du conseil ;
- Le choix du président est une question très sensible. Nous devrions donc choisir quelqu'un qui est aimé et respecté par la plupart des membres de la famille. Cette

personne doit également avoir suffisamment de temps pour se connecter étroitement avec chaque membre de la famille. En ce sens, elle peut également présider l'assemblée familiale mais elle ne devrait pas être le président du conseil d'administration ni même le président directeur général, sans quoi, il y'aurait confusion des rôles tant évoquée comme problème majeur des entreprises familiales en matière de gouvernance.(ABOUZAID, 2008, p. 30).

**Tableau 3 : Les principales différences entre la Réunion Familiale, Assemblée Familiale et le Conseil Familiale**

	Réunion Familiale	Assemblée Familiale	Conseil Familiale
<b>Étape</b>	Fondateur(s)	Partenariat fraternel / confédération des cousins	Partenariat Fraternel / confédération des cousins
<b>Statut</b>	Généralement informel	Formel	Formel
<b>Adhésion</b>	Généralement ouverte à tous les membres de la famille. Des critères d'adhésion supplémentaires peuvent être établis par le (s) fondateur(s).	Généralement ouverte à tous les membres de la famille. Des critères d'adhésion supplémentaires peuvent être établis par la famille.	Membres de la famille élus par l'assemblée familiale. Critères de sélection définis par la famille.
<b>Taille</b>	De petite taille puisque la famille en est encore à l'étape du fondateur (s). Généralement 6 à 12 membres de la famille.	Dépond de la taille de la famille et des critères d'adhésion	Dépend des critères établis pour l'adhésion idéalement 5 à 9 membres.
<b>Nombre de Réunion</b>	Dépend de l'étape de développement de l'entreprise. Lorsque l'entreprise grandit rapidement, la	1 à 2 fois par an	2 à 6 fois par an

	fréquence peut être d'une fois par semaine.		
<b>Activités Principales</b>	<p>*Communication des valeurs et de la vision familiale.</p> <p>*Discussion et génération de nouvelles idées commerciales.</p> <p>*Préparation du (des) prochain (s) chef (s) de l'entreprise.</p>	<p>*Discussion et communication des idées, des désaccords et de la vision.</p> <p>*Approbation des principales politiques et procédures concernant la famille.</p> <p>*Éducation des membres de la famille sur les questions liées à l'entreprise.</p> <p>*Election des membres du conseil familial et des membres des autres comités.</p>	<p>*Résolution des conflits.</p> <p>*Développement des principales politiques et procédures concernant la famille.</p> <p>*Planification.</p> <p>*Éducation.</p> <p>*Coordination du travail avec la direction et le conseil et équilibre entre entreprise et famille</p>

**Source :** récupérées de l'étude de (ABOUZAID, 2008, p. 31).

### 1.3.3. Le comité des actionnaires

Le conseil familial est une structure essentielle lorsque l'entreprise est détenue par un grand nombre de membres de la famille qui présentent des actions. Dans ce cas, il est nécessaire d'avoir un comité représentatif pour les membres de la famille dans la structure de gouvernance. Il s'agit du comité des actionnaires.

Il aura alors pour mission essentiel de s'occuper de problèmes spécifiques liés à la succession, la performance, la stratégie, l'allocation du capital, les dividendes, la vente et le rachat d'actions.

En plus de représenter les membres de la famille dans la structure de gouvernance, le conseil familial a pour mission de prélèvement, mettre en œuvre et modifier la convention des actionnaires. Cette convention traite des sujets tels que l'entrée et la sortie des actionnaires,

l'évaluation de la société, les droits et les obligations des actionnaires ainsi que les systèmes de prise de décision et de vote.

#### **1.3.4. Bureau familial (*Le Family Office*)**

Dans les entreprises familiales étendues et riches, l'assemblée familiale joue un rôle important dans la détermination du cadre et du type d'activités offertes par un *Family Office*. Ce dernier a pour objectif de fournir différents services aux membres de la famille tels que la gestion et le placement des biens, la comptabilité, le conseil fiscal, la communication et la planification des carrières professionnelles.(ABOUZAID, 2008, p. 32).

### **3. Socialisation et succession dans les entreprises familiales**

Les travaux fondateurs de la socialisation, utiles pour la succession familiale, reviennent à MERTON (1968) et BOURDIEU (1994). La socialisation est un processus de conditionnement qui influence la trajectoire sociale et professionnelle des individus(STÉPHAN, ASSALA, BYLYKBASH, & HERVÉOU, 2016, p. 86).

A la suite de MAYER (1970), LUBINSKI (2011), quant à lui définit la socialisation comme le fait d'inculquer les compétences et les attitudes nécessaires permettant d'assumer un rôle social. Qu'en est-il de ces compétences et attitudes des responsables des entreprises familiales de Bejaia ? La socialisation commence dès l'enfance, à travers (socialisation primaire) reçue au sein de la famille, et se poursuit plus tard dans des contextes plus larges (socialisation secondaire). Dans les familles où l'entreprise familiale est au cœur des préoccupations, la socialisation se fait dans un contexte où les sphères familiales et professionnelles sont étroitement liées (ARRÉGLE et AL., 2004). Les héritiers sont ainsi exposés dès leur plus jeune âge à un réseau de relations qui leur permettent de développer leur connaissance de l'entreprise, de ses métiers, de sa culture et de ses valeurs (ROBIC et AL., 2014). Le concept de socialisation anticipée met en évidence l'influence majeure de la famille dans la détermination de la vocation et du lieu d'exercice professionnel des successeurs.

D'après les travaux de CORBETTA et MONTEMERLO (1999), ainsi que SANTIAGO (2000), la cohérence des valeurs transmises de génération en génération au sein de la famille et leur adéquation avec celles de l'entreprise dépourvues de la succession familiale. Cette cohérence est considérée comme un élément clé pour une planification réussie de la succession. D'autres auteurs, HARVEY et EVANS (1994) ou SEYMOUR (1993), soulignent l'importance de la socialisation secondaire et de la formation du successeur pour anticiper la succession et assurer sa réussite. (GARCIA-ALVAREZ et AL., 2002), Ont identifié différents

modèles de socialisation organisationnelle pour le successeur familial, montrant que les valeurs transmises par le cédant ont une forte influence sur le processus de succession et la trajectoire de l'entreprise.

Au final, dans les entreprises familiales, la socialisation est un « *processus crucial qui commence dès le plus jeune âge pour les héritiers. Elle leur transmet les valeurs et le capital social nécessaires pour insérer l'entreprise familiale et les mettre à l'épreuve en suscitant leur engagement envers la famille et l'entreprise. Les dirigeants actuels, qui sont impliqués dans la sélection des successeurs, présentent cet engagement ainsi que d'autres facteurs pour choisir le candidat* ». (PAULTTE, ANTHEAUME, & BARBELIVIEN, 2014, p. 30).

### **3.1. La socialisation influencée par le genre dans le choix du successeur**

Le concept de socialisation de genre a été développé durant les années 1970 et 1980 (BRADLEY (2007), pendant la deuxième vague féministe. Les féministes ont mis en lumière le rôle de la famille et de la société dans la création des caractéristiques féminines et masculines distinctives par le biais de la socialisation. Les processus de socialisation qui apparaissent aux filles et aux garçons les caractéristiques appropriées pour leur genre (OAKLEY (1981) se produisent dans divers contextes, tels que la famille, l'école, le lieu de travail et les médias grand public. Ces processus ont été identifiés comme contribuant à l'inégalité des femmes dans la société dans les années 1990.(FATTOUM & BYRNE, 2017, p. 233).

Les chercheurs spécialisés dans les entreprises familiales ont intégré le concept féministe de la socialisation. Au fil des ans, plusieurs études ont été adaptées pour comprendre comment les différences dans l'expérience de la socialisation entre hommes et femmes peuvent expliquer leur degré de participation et d'implication, ainsi que leurs tendances en matière de leadership dans les entreprises familiales. (DUMAS(1998),(GRACIA-ALVAREZ et AL., 2002),SALGANICOFF (1990), ont identifié comme commentaire l'intérêt d'un successeur potentiel pour que l'entreprise familiale se développe, ou ne se développe pas, au cours des premières années de socialisation familiale.

La phase de socialisation dans l'entreprise familiale est largement favorisée par les prédécesseurs (GARCIA-ALVAREZ et AL., 2002), Cependant, des différences ont été constatées dans la socialisation des fils et des filles, ce qui contribue à la sous-représentation des femmes dans les rôles de successeurs. Les filles reçoivent généralement moins de temps et d'encouragements pour apprendre les rouages de l'entreprise familiale que les garçons. De

plus, les familles ont souvent tendance à considérer les filles comme des successeurs potentiels dans les entreprises familiales et ne les préparent pas à un rôle de successeur potentiel CONSTANTINIDIS (2010), DUMAS (1990). Dans la famille, les membres de la génération suivante sont influencés dès leur plus jeune âge dans leur processus de décision concernant l'intégration de l'entreprise familiale.

Selon, KEATING et LITTLE (1997), les fils sont encouragés à poursuivre un apprentissage dans l'entreprise familiale, tandis que les filles sont incitées à poursuivre d'autres carrières. Les femmes ne bénéficient pas des mêmes opportunités, formations ou encouragements que les hommes, ce qui limite leur accès à des rôles de direction au sein de l'entreprise familiale.

Selon, DUMAS (1998), une socialisation positive précoce, caractérisée par un encouragement et un soutien, favorise l'engagement et le leadership des femmes dans l'entreprise familiale. Des initiatives spécifiques prises par la famille, notamment par le dirigeant actuel, peuvent avoir un impact significatif sur la succession des filles CONSTANTINIDIS et NELSON (2009). DUMAS (1992) a également observé que les femmes peuvent tirer avantage de leur conditionnement social en tant que collaboratrices et négociatrices naturelles. Cependant, les attentes sociétales en termes de comportement acceptable pour les hommes et les femmes peuvent amener les femmes à craindre d'être perçues comme masculines ou agressives dans le milieu des affaires.

### **3.2. Les trois étapes de la socialisation**

La socialisation anticipée du repreneur commence bien avant son entrée dans l'entreprise cible. Cependant, il est souvent souligné BOUSSAGUET (2014), que les repreneurs ne sont pas suffisamment préparés à ce changement de personnel majeur. En effet, le manque d'informations fiables sur la situation à venir est fréquent en raison de la confidentialité de ce type d'opération BOUSSAGUET (2005). Cela oblige le repreneur à se fier à un nombre limité d'informations pour se faire une idée de la situation. Le risque majeur pour le repreneur est alors de former des attentes idéalisées, qui peuvent mener à des désillusions potentielles lors de son intégration dans l'entreprise.(STÉPHAN, ASSALA, BYLYKBASH, & HERVÉOU, 2016, p. 87).

La deuxième étape du processus de transmission d'une entreprise familiale est la socialisation active, qui marque le début de la prise en charge effective par le successeur et son intégration officielle dans l'organisation BOUSSAGUET (2005). Cette période est

caractérisée par une forte intensité FELDMAN (1981) et une immersion dans la réalité de l'univers de l'entreprise, FISHER (1986) où le nouveau dirigeant cherche à révéler des informations, multiplie les contacts avec les membres de l'entreprise, observe et expérimente pour s'adapter à son nouveau rôle. Au cours de cette étape, il se familiarise avec l'organisation, rencontre les équipes en place, intègre les objectifs et les valeurs de l'entreprise, et acquiert progressivement les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise avec succès.

La phase finale du processus de socialisation du repreneur externe est l'intégration, où il est accepté comme membre à part entière de l'organisation FISHER (1986). Cette intégration réussie est le résultat de la reconnaissance SCHEIN (1978) de ses compétences de gestionnaire et de leader décisionnel, et certains experts recommandent d'attendre que les trois étapes de la socialisation soient accomplies avec succès FELDMAN (1981) avant d'entreprendre toute régénération stratégique de l'entreprise.

## **Conclusion**

Les entreprises familiales ont des particularités qui les produisent uniques et qui apparaissent une approche de gestion adaptée. La prise de décision est souvent activée par des considérations familiales, ce qui peut rendre la gestion plus complexe. Il est donc important de mettre en place des processus de gouvernance clairs pour garantir une prise de décision efficace et éviter les conflits.

Une gestion efficace des entreprises familiales implique une combinaison de compétences en gestion, en leadership familial et en planification stratégique pour assurer la pérennité de l'entreprise tout en préservant les liens familiaux.



**Chapitre III : Transmission du capital entre les  
générations dans l'entreprise familiale en  
Algérie**

## **Préambule**

De nombreux interdisciplinaires (sociologues, économistes, psychologues...), ont estimé que l'influence de la famille est un facteur crucial pour comprendre les variations dans la création d'entreprises familiales au fil du temps.

La transmission de l'entreprise familiale est considérée comme l'étape finale du parcours entrepreneurial. C'est un défi important pour le dirigeant de l'entreprise qui souhaite assurer la pérennité et la continuité de son activité, en la transférant à ses enfants ou, si nécessaire, en la vendant à ses employés ou à un acquéreur externe.

Dans ce troisième chapitre nous présenterons trois éléments principaux, à commencer par les généralités de la transmission de l'entreprise familiale. Ensuite, nous parlons de l'échec du processus de transmission pour en finir avec le dernier point sur comment assurer la réussite de la transmission.

### **1. La transmission de l'entreprise familiale**

À partir de la fin des années 90, la question de la transmission des entreprises est devenue un enjeu majeur dans la plupart des pays industrialisés en raison de l'augmentation du nombre d'entreprises à céder. (TAJER, JIRARI, & RIGAR, 2019, p. 476).

La transmission est comme « *une étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise* ». (TOULOUSE, 1980).

En somme, la transmission d'une entreprise ne se limite pas à un événement ponctuel, mais correspond plutôt à un processus qui débute lorsque le propriétaire actuel commence à ultérieurement la direction et la propriété de l'entreprise. (CADIEUX & BROUARD, 2007).

#### **1.1. Les formes de la transmission des entreprises familiales**

La transmission d'une entreprise peut prendre différentes formes, notamment la transmission familiale, la transmission interne et la transmission externe, qui dépendent de l'acquéreur de l'entreprise. Dans le cas d'une transmission familiale, le dirigeant actuel peut assurer la continuité en passant le flambeau à un membre de la nouvelle génération de la famille. Dans le cas d'une transmission interne, le propriétaire peut envisager de transférer l'entreprise à des repreneurs internes, tels que des cadres ou des employés. Enfin, dans le cas



d'une transmission externe, l'entreprise peut être vendue à une ou plusieurs personnes externes qui n'ont aucun lien préalable avec l'entreprise (CADIEUX & BROUARD, 2007, p. 6).

En effet, quelle est la forme de transmission la plus adaptée aux entreprises familiales à Bejaia afin d'assurer leur continuité ?

### **1.1.1. La transmission familiale**

La transmission familiale est l'option principale retenue par les propriétaires d'entreprises qui cherchent à assurer la continuité de leur entreprise en la transmettant au moins à un membre de leur famille de la prochaine génération. Selon une étude menée par (TRANSREGIO, 2005), cette forme de transmission représente 35 % des cas étudiés. Cependant, bien que plus d'un tiers des propriétaires d'entreprise aime transmettre leur entreprise à un membre de leur famille, seuls un quart d'entre eux seraient réellement de le faire, souvent en raison d'un manque d'intérêt de la part de leur héritier potentiel, selon des rapports tels que ceux de (CADIEUX & BROUARD, 2007, p. 6).

La transmission familiale comporte plusieurs avantages et inconvénients. Le tableau ci-après les synthétise en détails :

**Tableau 4 : les avantages et inconvénients de la transmission**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleur transfert des connaissances ;</li><li>• Fort engagement chez les employés ;</li><li>• Capacité de résistance durant les périodes difficiles ;</li><li>• Maintien de la culture entrepreneuriale ;</li><li>• Possibilité pour le prédécesseur de conserver un lien avec son entreprise, même après avoir laissé officiellement les rênes à son successeur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus grande possibilité de conflits ;</li><li>• Népotisme ;</li><li>• Nécessité de convaincre les salariés de sa légitimité, de sa valeur réelle (pas seulement en tant qu'enfant du propriétaire dirigeant) ;</li><li>• Confusion des rôles familiaux et professionnels ;</li><li>• Supervision des autres membres de la famille ;</li><li>• Complexité du processus qui s'intensifie au fil des transferts générationnels.</li></ul>

**Source :** récupérées de l'étude de (CADIEUX & BROUARD, 2007, p. 8).

### 1.1.2. La transmission interne

Elle consiste en la transmission de l'entreprise à un employé, ou (un groupe d'employés), d'un actionnaire minoritaire ou un partenaire d'affaires n'ayant aucun lien de parenté avec le dirigeant.(CADIEUX & BROUARD , 2007, p. 8).

Dans cette dynamique de transmission interne plusieurs variables peuvent déterminer le profil du repreneur (l'ancienneté du salarié dans l'entreprise, les fonctions qu'il a occupées, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise).

Selon une étude menée par OSEO (2005) environ 32 % des PME pourraient être reprises par d'anciens salariés. Les résultats de (COUNOT & MULIC, 2004), montrent que les salariés non-dirigeants représentent généralement des petites entreprises, tandis que les cadres ont plus tendance à reprendre des entreprises de plus grande taille, avec plus de 10 employés.

Le tableau ci-dessous présente les différentes possibilités de transmission interne d'une entreprise familiale. Chaque repreneur potentiel a ses propres caractéristiques.

**Tableau 5 : Les options de transmission interne**

<b>Un employé ou des employés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé ;</li><li>• Permet une meilleure préparation du repreneur ;</li><li>• Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entrepris.</li></ul>
<b>Un actionnaire ou des minoritaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement. ;</li><li>• Peut connaître l'entreprise pour y avoir travaillé ;</li><li>• Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise.</li></ul>
<b>Un ou des partenaires d'affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement ;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir collaboré en tant que partenaire d'affaires, mais pas nécessairement au niveau du management.</li> </ul>
--	--

Source : données récupérées de (CADIEUX & BROUARD , 2007, p. 9).

### 1.1.3. La transmission externe

Lorsque le dirigeant d'une entreprise ne parvient pas à trouver un successeur parmi sa famille ou ses employés, il peut envisager une transmission externe. Cette option consiste à céder l'entreprise à une ou plusieurs personnes qui n'ont aucun lien avec la famille ou l'entreprise. Selon OSEO (2005), cette situation est fréquente et concerne plus la moitié des cas de transmission d'entreprise. La solution la plus simple pour le chef d'entreprise serait alors de céder son entreprise à une autre entreprise, car il n'aurait pas à se soucier de la continuité de la gestion, qui serait assurée par le nouvel acquéreur. (CADIEUX & BROUARD , 2007, p. 9).

Le tableau suivant résume les options possibles de transmission externes de l'entreprise, ainsi que certains des avantages et des inconvénients qui les caractérisent :

**Tableau 6 : les options de la transmission externe**

	Avantages	Inconvénients
<b>Vente à un concurrent</b>	Possibilité de récupérer un capital intéressant pour le dirigeant et les membres de sa famille.	Possibilité de pertes d'emplois ou de fermeture de l'entreprise ; Retrait rapide du dirigeant ; Perte du savoir-faire.
<b>Vente à un tiers de façon partielle ou totale</b>		
<b>Fusion avec une autre entreprise</b>		

Source : données récupérées de (CADIEUX & BROUARD , 2007, p. 10).

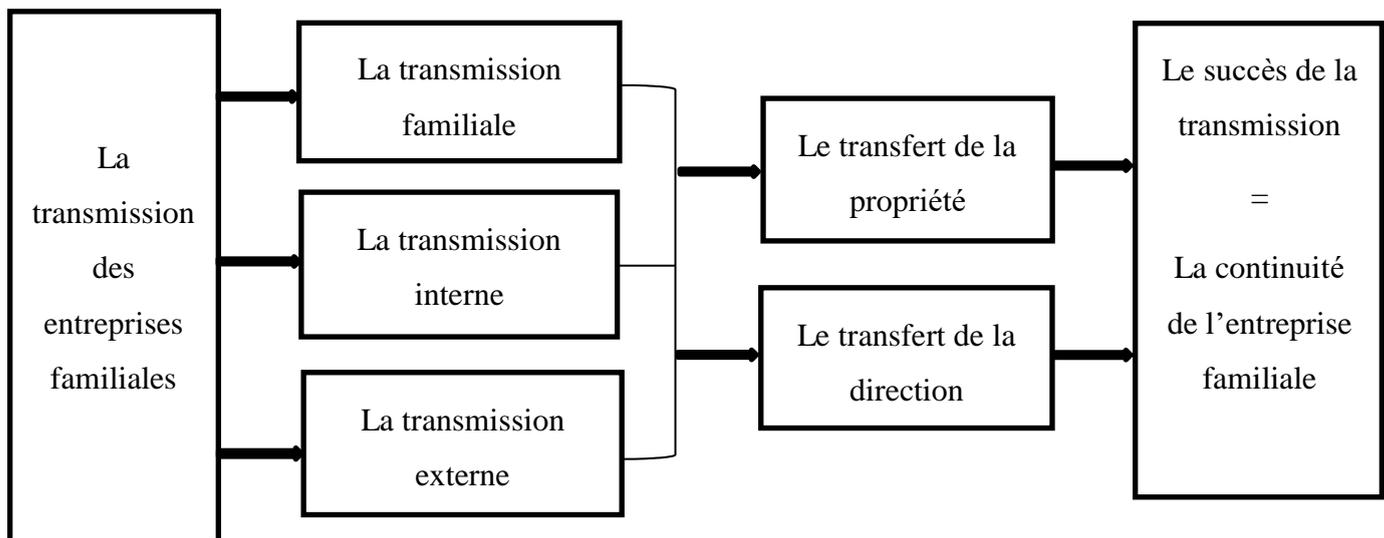
#### 1.1.4. Distinction entre la transmission de la propriété et celle de la direction

Il est important de distinguer deux aspects de la transmission, à savoir la transmission de la propriété ou du patrimoine, et le transfert de la gestion ou de la direction de l'entreprise CHURCHILL ET HATTEN (1987), HUGRON (1992). Ces deux processus impliquent des compétences différentes : le premier requiert des connaissances en droit, fiscalité et finance, tandis que la seconde demande avant tout des compétences en gestion HUGRON (1991). En outre, la transmission de la propriété décrit l'évolution générale de l'entreprise, alors que le transfert de la direction concerne principalement les acteurs clés tels que le prédécesseur et le successeur. (CADIEUX & BROUARD , 2007, p. 4).

Bien que le transfert de propriété et le transfert de direction soient essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise, ces deux processus ne se déroulent pas nécessairement au même rythme et peuvent avoir des trajectoires différentes.

En effet, le transfert de direction peut commencer avant le transfert de propriété et s'étaler sur une période plus longue (MOULINE 2000). Il est donc important pour les entreprises familiales de gérer ces deux processus de manière simultanée et stratégique afin de garantir une transition harmonieuse et réussie.

Figure 3 : Les formes de la transmission des entreprises familiales



Source :Récupéré de l'étude de (TAJER , JIRARI, & RIGAR, 2019, p. 490).

## **1.2. Les principales motivations liées à la transmission d'entreprise**

La transmission d'une entreprise est une démarche de longue haleine qui débute bien souvent dès le moment où le propriétaire dirigeant commence à entrevoir la possibilité de ne plus être aux commandes de l'entreprise. (CADIEUX & BROUARD, 2009, p. 5).

Il existe plusieurs raisons qui peuvent inciter un propriétaire dirigeant à entreprendre une démarche de transmission. Les motivations les plus fréquemment évoquées dans les études scientifiques et les documents professionnels sont les suivantes :

- Le désir de prendre sa retraite ;
- Le désir de passer plus de temps avec sa famille ;
- L'état de santé précaire du conjoint ou de la conjointe ;
- Le désir de réaliser une plus-value ;
- Le sentiment d'avoir atteint l'âge requis pour se retirer de sa vie professionnelle ;
- Des problèmes de santé ou de la fatigue, qu'elle soit physique ou psychologique ;
- Le sentiment d'être à la tête d'une entreprise de moins en moins rentable ;
- Le sentiment de se trouver dans un secteur d'activité en déclin ou trop concurrentiel ;
- La volonté de transmettre l'entreprise aux membres de sa famille ;
- Le désir de faire autre chose, par exemple diriger une autre activité, ou, plus simplement ; le désir de ne plus être chef d'entreprise ;
- L'offre de reprise d'un tiers ;
- Le désir de créer ou de reprendre une autre entreprise.

Lorsqu'il s'agit de reprendre une entreprise familiale, les motivations des candidats à la relève peuvent être plus nuancées. Certains prennent cette décision par un sentiment fort d'obligation, tandis que d'autres se sentent émotionnellement attachés à l'entreprise. Selon les auteurs, cette motivation peut avoir une incidence sur le niveau d'engagement des candidats à la relève. Ceux qui se sentent obligés d'assumer cette responsabilité s'investissent moins que ceux qui la font par attachement, ce qui augmente leurs chances de réussite. Les principales motivations des principalement autour de :

- Besoin d'indépendance du successeur/repreneur ;
- Plaisir d'entreprendre et d'être dirigeant d'entreprise ;
- La possibilité d'investir et de gagner de l'argent ;
- La possibilité de travailler dans un secteur d'activité qui leur tient à cœur ;

- Besoin de perpétuer la tradition familiale, dans le cas où le candidat à la relève reprend l'entreprise familiale ;
- Besoin de conserver les emplois déjà existants ;
- La chance de relever un nouveau défi.

### **1.3. Les principales difficultés liées à la transmission des PME familiale**

En se basant sur l'analyse de la littérature, nous distinguons quatre grands groupes de facteurs de résistance : individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux.

Les auteurs identifient quatre groupes de facteurs de résistance qui peuvent entraver la transmission d'une entreprise familiale. Le premier groupe concerne les résistances directement liées au fondateur. Le deuxième groupe concerne les résistances liées à la relation entre le prédécesseur et son successeur ainsi qu'aux membres de la famille. Le troisième groupe concerne les résistances qui apparaissent de l'environnement interne de l'entreprise, enfin le dernier groupe concerne les résistances provenant de l'environnement externe (CADIEUX, 1999, p. 126).

À vrai dire, qu'en est-il des difficultés de transmission des PME à Bejaia ? laquelle/lesquelles de ces entravent ?

En ce qui suit, nous détaillons ces principales difficultés de transmission :

#### **1.3.1. Difficultés liées à la résistance du prédécesseur**

Le fondateur d'une entreprise familiale peut rencontrer des difficultés pour se détacher de son entreprise, car il a garanti toute son énergie et son temps à son développement. Il peut donc éprouver des craintes liées à la perte de son identité professionnelle, ainsi qu'à son besoin de contrôle sur l'entreprise. De plus, le fondateur peut connaître des peurs liées à la vieillesse, à la mort ou à la retraite, ce qui peut se traduire par une certaine résistance à préparer la succession de l'entreprise. (CADIEUX & BROUARD, 2009, p. 8).

Ces différents éléments peuvent expliquer pourquoi un propriétaire-dirigeant peut éprouver des difficultés à envisager de se retirer de manière sereine de la gestion quotidienne de son entreprise. Sur ce sujet, et comme le montre le tableau en bas, les résultats d'une enquête québécoise à laquelle ont répondu 92 prédécesseurs/cédants révèlent que, parmi les principales difficultés ressenties par ceux-ci, ce sont, par ordre d'importance, préparer et planifier la relève (3,38/5), trouver des candidats à la relève sérieux et compétents (3,34/5) et

quitter définitivement leur entreprise (3,28/5) qui sont bonnes premières. Tout de suite après, viennent des difficultés liées plus précisément au transfert.

### 1.3.2. Difficultés liées à la résistance du successeur

Lorsqu'il n'y a pas de potentiel successeur pour prendre la relève de l'entreprise, cela peut créer une résistance à la relève. Si un successeur est obligé d'assurer la relève malgré son manque d'engagement ou de motivation, cela peut entraîner une réduction des phases de préparation et de planification de la succession, voire leur absence totale. Pour réussir la succession, le successeur doit prouver son engagement, son attachement et son implication envers l'entreprise.(CADIEUX & BROUARD, 2009, p. 9).

**Tableau 7 : Des pistes de réflexion individuelle pour le successeur/repreneur**

Ses objectifs	Ses motivations	Ses forces et ses faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objectifs de vie personnelle ;</li><li>• Objectifs de vie professionnelle ;</li><li>• Objectifs de vie sociale ;</li><li>• Objectifs de vie familiale ;</li><li>• Objectifs de vie interpersonnelle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin de relever des défis ;</li><li>• Besoin de reconnaissance ;</li><li>• Besoin de diriger une entreprise ;</li><li>• Besoin D'accomplissement ;</li><li>• Besoin d'un style de vie ;</li><li>• Intérêt pour la PME ciblée.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Traits de personnalité ;</li><li>• Formation ;</li><li>• Compétences ;</li><li>• Stratégiques ;</li><li>• Compétences en gestion ;</li><li>• Compétences ;</li><li>• Interpersonnelles ;</li><li>• Expériences précédente.</li></ul>

**Source :** Récupéré de l'étude de(CADIEUX & BROUARD, 2009, p. 55).

### 1.3.3. Difficultés liées aux aptitudes et compétences du successeur

La présence d'un successeur mal préparé du point de vue de la formation académique et de l'expérience professionnelle décourage l'enclenchement du processus de la transmission.

Les compétences nécessaires pour assumer la fonction de successeur sont réparties en sept catégories distinctes, tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous : la gestion stratégique et la direction générale de l'entreprise, la résolution de problèmes et la prise de décision, la gestion opérationnelle centrée sur les résultats, la gestion des ressources humaines, les relations

interpersonnelles et l'influence, la gestion de soi et la gestion des relations familiales, dans les cas où il s'agit d'une transmission familiale. Voyons, brièvement, en quoi celles-ci consistent.

**Tableau 8 : Les compétences recherchées chez le successeur/repreneur**

<b>Catégories</b>	<b>Compétences particulières</b>
<b>Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avoir une vision à long terme et développer de nouvelles stratégies en fonction des changements provenant de l'environnement externe ;</li><li>• Déterminer une mission et des objectifs clairs tout en s'appropriant les valeurs de l'entreprise et continuer à les transmettre ;</li><li>• Innover, prendre des risques ;</li><li>• Connaître tous les clients et savoir garder leur confiance ;</li><li>• Comprendre le secteur d'activité et être capable de s'adapter ;</li><li>• Développer ses propres réseaux ;</li><li>• S'occuper du développement et gérer la croissance de l'entreprise ;</li><li>• Faire accepter le changement (modes de gestion).</li></ul>
<b>Résolution de problèmes et prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résoudre des problèmes correctement ;</li><li>• Prendre des décisions et en assumer la responsabilité ;</li><li>• Faire preuve de jugement et de sens pratique.</li></ul>
Gestion opérationnelle centrée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaître tous les produits ou services de l'entreprise ;</li><li>• Gérer la production, les ventes, les finances et le marketing ;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer le système d'information ;</li> <li>• Négocier avec les fournisseurs pour avoir de bons prix.</li> </ul>
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiver ;</li> <li>• Recruter et gérer du personnel ;</li> <li>• Détecter les forces et les faiblesses des employés ;</li> <li>• Encadrer les employés et définir leurs responsabilités ;</li> <li>• Faire preuve de souplesse avec les employés.</li> </ul>
<b>Relations interpersonnelles et influence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretenir de bonnes relations avec autrui</li> <li>• Communiquer (oral et écrit) ;</li> <li>• Collaborer ;</li> <li>• Résoudre des conflits ;</li> <li>• Intégrer l'équipe existante ;</li> <li>• Être à l'écoute, ouverte aux autres et reconnaître ; les différences entre les individus.</li> </ul>
<b>Gestion de soi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître ses forces et ses faiblesses et savoir s'entourer ;</li> <li>• Avoir le sens des responsabilités ;</li> <li>• Avoir confiance en soi, faire preuve d'autonomie et prendre des initiatives ;</li> <li>• Faire preuve de créativité ;</li> <li>• Apprendre de ses erreurs et de celles des autres.</li> </ul>
<b>Gestion des relations familiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretenir de bonnes relations avec le</li> </ul>

	<p>prédécesseur ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien de bonnes relations avec les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise.</li> </ul>
--	---

**Source :** Récupéré de l'étude de (CADIEUX & BROUARD, 2009, p. 62).

### 1.3.4. Difficultés liées aux conflits entre successeurs

La planification de la succession au sein d'une famille peut être source de tensions et de conflits, car cela implique de choisir parmi les membres de la famille qui prendront la relève. Cette décision peut être difficile à prendre et peut créer des rivalités entre les successeurs éventuels.

La dépendance de l'entreprise vis-à-vis des aléas familiaux peut se traduire par le fait que les conflits au niveau de l'entreprise trouvent souvent leur origine dans les problèmes familiaux et les rivalités inter et intra familiales. Ces conflits familiaux, surtout qui sont entre les successeurs, peuvent mettre en cause l'évolution du processus de transmission.

**Tableau 9 : Des pistes de réflexion pour les enfants concernés par la transmission**

Objectifs	Attentes	Freins/motivations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs de vie personnelle</li> <li>• Objectifs de vie professionnelle</li> <li>• Objectifs de vie familiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Face aux parents</li> <li>• Face aux membres de la fratrie</li> <li>• Face à la qualité de vie attendue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation avec le prédécesseur</li> <li>• Intérêt pour l'entreprise</li> <li>• Ressources (ex : financement)</li> </ul>

**Source :** Récupéré de l'étude de (CADIEUX & BROUARD, 2009, p. 73).

### 1.4. Préparer la transmission

La transmission d'une entreprise familiale dépend de nombreux facteurs qui peuvent avoir un impact sur l'efficacité du projet et les chances de réussite.

Certains de ces facteurs sont internes à l'entreprise, comme la volonté de maintenir le contrôle ou les besoins en capital à long terme, tandis que d'autres sont externes, comme les lois sur la transmission ou la disponibilité de liquidités. Toutefois, il est important de souligner que certains facteurs d'ordre psychologique, sociologique ou culturel peuvent

constituer le principal obstacle à la transmission réussie de l'entreprise familiale. (MELLERIO, 2009, p. 92).

#### **1.4.1. Surmonter les résistances des deux générations**

##### **1.4.1.1. Le rôle central du dirigeant**

La préparation est cruciale pour réussir la transmission d'une entreprise familiale. Cependant, de nombreux dirigeants résistent à envisager leur départ, ce qui entrave la préparation et le processus de transmission. Cette résistance est particulièrement dommageable car le dirigeant occupe souvent une position centrale dans la PME familiale, avec un pouvoir et une influence considérables. En effet, pour les entreprises de première génération, l'entreprise dépend fortement de la direction du dirigeant en termes d'autorité, de réseaux et de savoir-faire. Par conséquent, il est vital que le dirigeant surmonte ses craintes et s'engage honnêtement dans le processus de transmission, car personne d'autre n'a la légitimité pour le faire. (MELLERIO, 2009, p. 92).

##### **1.4.1.2. Facteurs psychologiques freinant le départ du dirigeant**

Le manque de préparation à la transmission de l'entreprise familiale est souvent lié à des facteurs psychologiques qui sont difficiles à surmonter pour le dirigeant. Tout d'abord, envisager que sa sortie revient pour lui à affronter sa propre mortalité, ce qui peut être difficile à accepter.

De plus, la nouvelle génération peut avoir du mal à aborder le sujet avec les parents sans qu'ils ne se sentent menacés ou mis à l'écart. Ensuite, le dirigeant a souvent du mal à laisser le pouvoir de direction à la nouvelle génération, par peur que l'entreprise ne fonctionne plus sans lui. Cela peut entraîner des conflits importants entre les générations. Enfin, le dirigeant peut être très attaché à son statut et à son identité de chef d'entreprise, et craignait qu'après son départ, il ne soit plus aussi respecté ou considéré. (MELLERIO, 2009, p. 93).

En ce qui concerne son avenir, Le dirigeant peut avoir peur de l'inconnu et de ne pas trouver de nouveaux défis ou de nouvelles activités satisfaisantes une fois qu'il aura quitté son entreprise, où il a été actif et dynamique pendant de nombreuses années. Pour cette raison, le dirigeant peut avoir tendance à retarder le processus de transmission et à rester en place, même s'il est temps pour lui de passer le relais. Cette attitude peut être préjudiciable à l'entreprise si le dirigeant n'a plus l'énergie ou les compétences nécessaires pour la diriger efficacement. Il est possible que le dirigeant ressente des émotions négatives, telles que de la rivalité et de la jalousie, envers les futurs héritiers de l'entreprise familiale. Cependant, il est

important de surmonter ces sentiments et de considérer la transmission comme un projet familial partagé plutôt que comme une tentative de prise de contrôle par les enfants de l'entreprise de leurs parents.

#### **1.4.1.3. Sensibilisation du chef d'entreprise**

Il est recommandé que le processus de transmission débute dès que le dirigeant atteint l'âge de 50 ans. Pour que la transition se déroule en douceur, le dirigeant doit envisager des projets personnels qui vont au-delà de l'entreprise, comme une implication dans des activités associatives, de représentation ou de formation.

Sensibiliser les chefs d'entreprise à l'importance de la préparation est essentielle pour la réussite de la transition. Des organisations telles que l'ASMEP, le FBN ou l'APM jouent déjà ce rôle en sensibilisant leurs membres et en partageant les meilleures pratiques. De même, ont également un rôle clé à jouer en identifiant les entreprises à transmettre dans le futur et en les accompagnants dans le processus de transmission.

Cependant, les entreprises familiales de taille modeste ne semblent pas être aussi informées et sensibilisées que le sont les E.T.I (l'entreprise de taille intermédiaires). Ou les grandes entreprises. Par ailleurs, le souci de confidentialité dans les situations de transmission rend les dirigeants réticents à demander des informations aux C.C.I (chambre de commerce et d'industrie). (MELLERIO, 2009, p. 94).

#### **1.4.1.4. L'engagement de la nouvelle génération**

Bien que le chef d'entreprise ait un rôle central dans le processus de transmission le rôle de la nouvelle génération est aussi important. En effet, la volonté des héritiers potentiels de s'impliquer et de perpétuer l'activité de l'entreprise est un élément clé de la réussite de la transmission, en complément de la volonté du dirigeant. Selon la littérature académique sur la succession familiale, les facteurs déterminants de l'engagement des héritiers sont les suivants : les facteurs individuels, tels que les besoins d'exécution personnels, les facteurs relationnels et enfin le processus de transmission lui-même.(MELLERIO, 2009, p. 94).

## **2. Échec du processus de transmission**

D'après une étude menée par (WARD, 1997), sur une période de 60 ans et portant sur 200 entreprises familiales du secteur industriel aux États-Unis, moins de deux tiers de ces entreprises sont toujours contrôlées par la famille après la deuxième génération, tandis que seulement 13 % d'entre elles ont réussi à maintenir leur caractère familial au-delà de la

troisième génération. L'étude révèle également que 5 % de ces entreprises ont été vendues à des tiers et 2% sont entrées en bourse, n'étant plus sous le contrôle de la famille. Pour expliquer ce taux élevé d'échec, l'auteur évoque deux facteurs.(ADJAOUD, 2014, p. 40).

- La petite taille des entreprises familiales et leur manque de ressources financières.
- Les conflits familiaux et l'absence de la planification de la relève.

Bien qu'aucune étude spécifique n'ait été réalisée en Algérie, il est probable que la situation ne diffère pas beaucoup de la réalité mondiale. En effet, le taux de survie des entreprises familiales au-delà de la première génération est très faible dans tous les contextes culturels et économiques. Ce constat est d'ailleurs étayé par des données montrant que l'espérance de vie moyenne d'une entreprise familiale est d'environ 24 ans. Cette forte probabilité d'échec est souvent attribuée à un manque de planification.

Quelle en est la difficulté la plus croisée des entreprises familiales à Bejaia ?

### **2.1. Les causes d'une mauvaise transmission**

De nombreuses familles ont vu leur entreprise s'effondrer suite à une mauvaise succession. Cette section a pour but de dégager les diverses raisons qui ont mené ces entreprises à leur perte. L'article de (GACOGNE, 2018) propose 3 raisons pouvant expliquer ce déclin :

- Problèmes de communication ou de confiance dans 60% des cas.
- Manque de préparation et de planification dans 25% des cas.
- Mauvaises décisions financières et juridiques dans 15% des cas.

### **2.2. Facteurs entravant la transmission interfamiliale**

Il existe trois raisons principales qui peuvent entraver la succession, et celles-ci sont exécutées comme exhaustives mais pas mutuellement exclusives. Ces trois raisons sont les suivantes :

- Aucun des successeurs familiaux potentiels ne veut reprendre la gestion de l'entreprise ;
- La coalition dominante rejette tous les successeurs familiaux potentiels ;
- La coalition dominante refuse la succession familiale bien qu'un successeur familial potentiel existe et qu'il soit acceptable. Cette cause se présente en général lorsque la société n'est plus financièrement viable et que celle-ci doit alors être vendue.

Leur article fait état de cinq catégories de facteurs responsables de l'échec de la transmission intrafamiliale. Ces facteurs précèdent les trois causes directes mentionnées précédemment. Les cinq catégories de facteurs sont décrites en détail par (DE MASSIS, CHUA, & CHRISMAN, 2008).

### **2.2.1. Facteurs individuels**

- Manque de compétence du successeur potentiel. Vu sa sous-qualification, celui-ci pourrait refuser le poste ou la coalition dominante pourrait mettre son veto ;
- Insatisfaction ou manque de motivation du successeur potentiel. Cela peut être causé par la complexité du processus de transmission et peut mener aux deux conséquences citées au point précédent ;
- Disparition soudaine du successeur potentiel. S'il n'y a qu'un seul successeur potentiel dans la famille, la succession intrafamiliale n'est dès lors plus possible ;
- Attachement du cédant. Il s'agit du cas le plus fréquemment rencontré. Un attachement excessif de la part du cédant peut empêcher le successeur potentiel de développer les compétences requises ou encore de gagner le respect nécessaire à la bonne gestion de l'entreprise. Pour ces raisons, la coalition dominante pourrait s'opposer à ce successeur potentiel ou celui-ci pourrait chercher d'autres opportunités en dehors de l'entreprise familiale ;
- Changement de la situation familiale du cédant (divorce, remariage, naissance).

### **2.2.2. Facteurs relationnels**

Les facteurs qui peuvent influencer la transmission familiale être catégorisés en deux parties distinctes : d'une part, les relations au sein de la famille et, d'autre part, les relations entre les membres de la famille et des personnes externes à celle-ci :

- La transmission d'une entreprise familiale peut être affectée par des tensions, des rivalités ou des compétitions entre les membres de la famille. La complexité des structures familiales modernes, caractérisées par des mariages, des divorces, des remariages et des familles recomposées, peut augmenter les risques de conflits et compromettre l'harmonie familiale, ce qui peut avoir un impact sur la transmission de l'entreprise ;
- Les décisions prises lors d'une transmission d'entreprise familiale impliquent souvent de nombreux membres de la famille, ce qui peut rendre difficile l'obtention d'un

consensus unanime. Cela peut entraîner des tensions et des conflits, en particulier si une coalition dominante émerge au sein de la famille ;

- Manque de confiance ou d'engagement des membres externes à la famille vis-à-vis du successeur potentiel. Dans le cas où les membres externes n'auraient pas confiance en le successeur familial, un successeur non familial pourrait être désigné et l'entreprise pourrait s'éloigner de la famille.

### **2.2.3. Facteurs financiers**

- Il est possible que les coûts associés à la transmission d'une entreprise familiale soient trop perçus par rapport aux ressources financières de la famille. Dans ce cas, la coalition dominante au sein de la famille peut décider de ne pas accorder de prêts pour couvrir ces coûts si elle juge que cela ne justifie pas de maintenir l'entreprise dans la famille ; Pour couvrir ces coûts, une solution pourrait être la vente de pièces à un tiers, mais cela entraînerait une perte de pouvoir pour la famille ;
- Lorsqu'un propriétaire d'entreprise de plusieurs héritiers et que certains ne pourraient pas être impliqués dans la gestion de l'entreprise, cela peut entraîner des difficultés financières pour les autres héritiers qui pourraient maintenir l'entreprise dans la famille. Les héritiers qui ne souhaitent pas être impliqués peuvent être amenés à vendre leurs parts, et si les héritiers restants ne possèdent pas des ressources financières nécessaires pour les racheter, ils doivent faire appel à un tiers. Cependant, cela peut entraîner une perte de pouvoir pour la famille et réduire les chances de transmission intrafamiliale ;
- Incapacité de financer les coûts de recrutement de managers professionnels.

### **2.2.4. Facteurs contextuels**

Il s'agit de facteurs liés à l'environnement économique dans lequel l'entreprise se trouve. Ils sont ainsi indépendants de l'entreprise

- Si les conditions du marché évoluent de manière à affecter les performances de l'entreprise, cela pourrait avoir un impact sur la possibilité de transmission de l'entreprise au sein de la famille. D'une part, il pourrait être plus avantageux de vendre l'entreprise pour éviter la faillite, remettant ainsi en question la transmission intrafamiliale. D'autre part, un successeur potentiel pourrait perdre sa motivation à poursuivre la gestion de l'entreprise et chercher des opportunités ailleurs. Dans de tels

cas, il peut être judicieux d'envisager un changement de modèle économique de l'entreprise pour s'adapter aux nouvelles conditions du marché ;

- La perte d'un client ou d'un fournisseur important peut avoir des conséquences négatives sur la transmission d'une entreprise familiale. Cette perte peut être due à une mauvaise relation entre le successeur potentiel et le client/fournisseur clé. En effet, le cédant peut avoir établi des relations étroites avec ces clients/fournisseurs, rendant difficile pour le successeur potentiel de les maintenir à l'avenir.

### **2.2.5. Facteurs liés au processus de transmission**

Le processus de transmission a déjà été discuté plus haut. Cette liste permet déjà d'établir les pratiques à éviter.

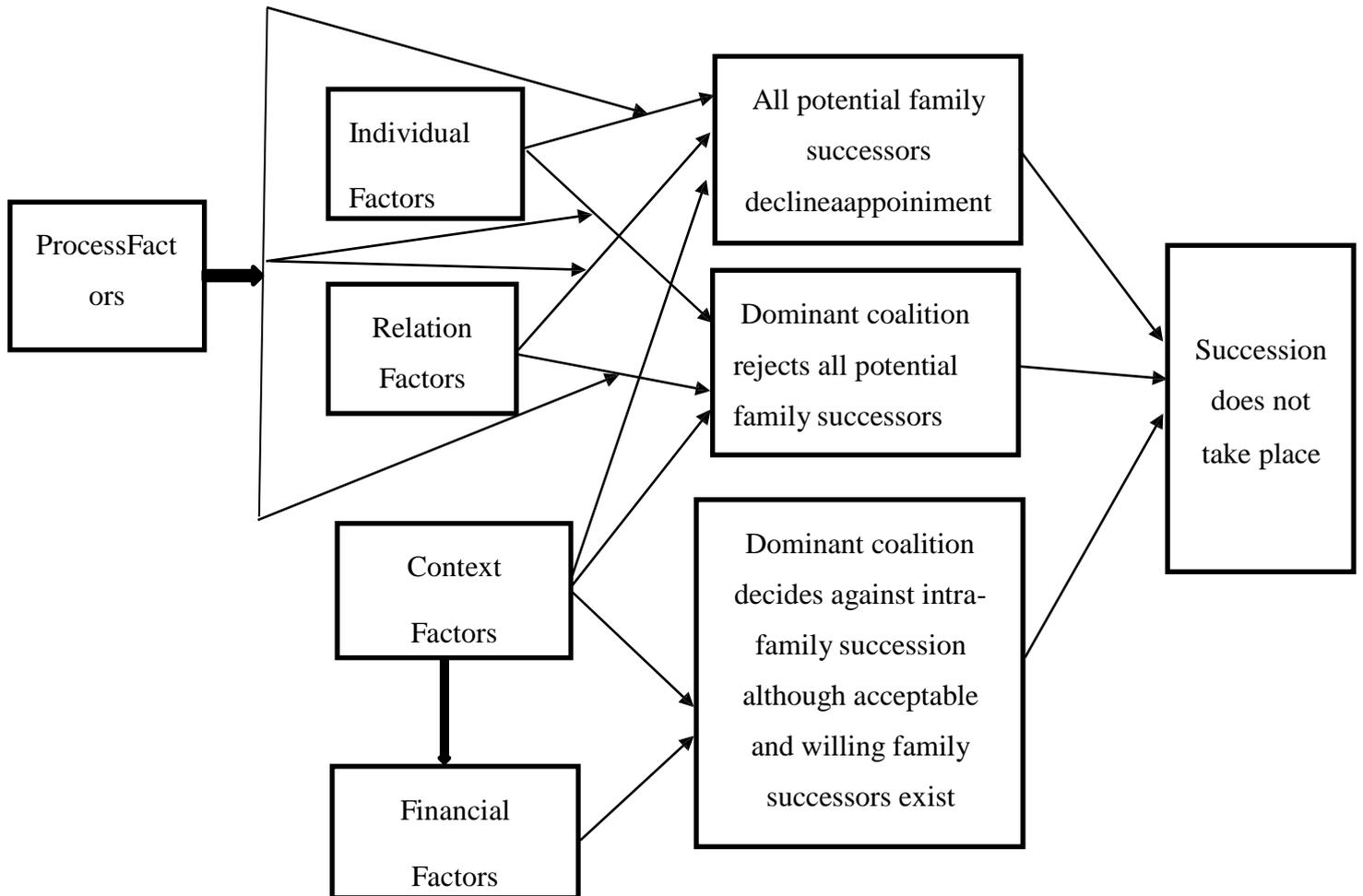
- Manque de clarté dans la définition des rôles du cédant et du successeur ;
- Manque de communication et de partage des décisions relatives au processus de transmission avec les membres de la famille ou avec les autres parties prenantes ;
- Manque d'adéquation entre les besoins et les compétences du successeur ;
- Manque de formation du successeur potentiel ;
- Manque d'implication ou implication tardive du successeur potentiel dans la gestion de l'entreprise ;
- Manque de feedback donné au successeur potentiel lors du processus de transmission ;
- Absence de définition rationnelle et objective des critères de sélection du successeur potentiel ;
- Manque de clarté sur la composition de l'équipe en charge de désigner le successeur potentiel.

La figure présente les liens de causalité entre les différents facteurs qui peuvent perturber la transmission intrafamiliale. Cette section identifie les causes directes ou indirectes qui peuvent entraver le bon déroulement de ce processus. Il est essentiel de prendre en compte ces facteurs avant de commencer la transmission afin de minimiser les risques de problèmes. En d'autres termes, il est important de s'interroger sur la présence de ces facteurs dès le début du processus de transmission.

Certains facteurs peuvent être améliorés, tels que la confiance ou les compétences qui peuvent être acquises. Par contre, il sera plus difficile de régler des conflits entre membres de

la famille. Certains facteurs, comme des décès soudains, ne peuvent, par définition, être anticipés.

**Figure 4 : Modèle représentant les facteurs entravant la succession intrafamiliale dans les entreprises familiales**



Source : données récupérées de (DE MASSIS, CHUA, & CHRISMAN, 2008, p. 4).

### **3. Assurer la réussite de la transmission**

La réussite d'une transmission ne peut pas être simplement mesurée par le fait d'avoir transmis l'entreprise à un successeur. D'autres éléments essentiels, tels que la pérennité de l'entreprise, la formation adéquate du successeur, ainsi que la conservation des connaissances et du savoir-faire de l'entreprise, doivent également être pris en compte pour considérer qu'une transmission s'est bien réalisée. (CRUTZEN, AOUNI, & PIRNAY, 2016, p. 9).

Les auteurs proposent trois critères pour catégoriser les processus de transmission dans les entreprises familiales. Il s'agit des critères suivants :

- **Transmission ordinaire** : lorsque la gestion et la propriété ont été transmis à la prochaine génération ;
- **Transmission satisfaisante** : lorsque les parties prenantes acceptent les rôles de chacun et qu'elles sont satisfaites du processus de transmission ;
- **Transmission efficace** : lorsque la connaissance implicite ainsi que le talent entrepreneurial ont été transmis d'une génération à l'autre et lorsque l'entreprise conserve sa capacité de réaliser des investissements malgré les coûts liés à la succession.

À partir de quel moment peut-on considérer qu'une transmission s'est bien passée dans les entreprises familiales à Bejaia ?

#### **3.1. Les facteurs de réussite de la transmission**

Parmi les facteurs clé de réussite de la transmission, nous pouvons trouver des facteurs liés à la planification, la confiance, la communication et le partage des valeurs et bien d'autres facteurs encore. Mais le facteur le plus déterminant est la qualité de la relation interpersonnelle entre le prédécesseur, son successeur et les membres de la famille.

Ainsi nous retenons les facteurs de réussite relatifs au processus de la transmission et plus particulièrement ceux concernant les membres de la famille : (CADIEUX & LORRAIN, 2002, p. 4).

##### **3.1.1. Planification et gestion de la transmission**

Les études anticipées sur la succession au sein des entreprises familiales montrent que l'absence de planification peut entraîner des problèmes, voire l'échec de la transmission. Cependant, bien que la planification soit considérée comme cruciale, les antérieures ne

consacrent souvent pas suffisamment de temps à y réfléchir, et lorsqu'ils le font, c'est souvent de manière informelle.

Il est essentiel pour les propriétaires-dirigeants de prendre conscience que la planification et la gestion de la transmission d'entreprise au bon moment sont des actions cruciales et décisives pour assurer la pérennité de leur entreprise. Il est donc important que tout propriétaire-dirigeant soit disposé à préparer la passation et à anticiper le changement inévitable, notamment en cas d'événements imprévus tels que le décès ou la maladie du prédécesseur.

### **3.1.2. Faire participer les membres de la famille assez tôt au management**

Pour favoriser une transmission réussie, il est important d'intégrer les enfants dès leur plus jeune âge dans l'entreprise familiale en leur confiant des tâches simples ou des emplois d'été. Cette entrée progressive permet aux successeurs potentiels de se réaliser avec l'environnement de l'entreprise et de développer des relations solides avec les employés. Ainsi, le successeur est mieux accepté par les autres membres de l'entreprise et gagne en crédit au sein de la firme.

### **3.1.3. Partager le patrimoine familial**

La planification financière est un élément crucial de la transmission d'entreprise car elle a un impact sur la transition de la direction. Si le transfert financier est mal planifié, cela peut entraîner des pressions financières sur le précédent qui pourraient avoir encore besoin des revenus de l'entreprise. Cela pourrait également mettre l'entreprise en difficulté financière. Dans ce cas, l'aura des difficultés à se retirer complètement de la gestion, ce qui limitera la liberté d'action du successeur.

## **3.2. Quelques retombées de la transmission de l'entreprise familiale**

### **3.2.1. Le prédécesseur face au désengagement**

Pour les dirigeants d'entreprises familiales, leur entreprise est souvent leur vie, leur passion et leur identité. La transmission de l'entreprise est donc une décision difficile, car elle implique un détachement émotionnel important. Certains propriétaires-dirigeants ressentent une perte d'identité et de pouvoir lorsqu'ils transmettent leur entreprise, ce qui peut renforcer leur attachement émotionnel.

Les chefs d'entreprise qui sont confrontés à ces situations se posent beaucoup de questions « *comment vais-je pouvoir continuer à vivre, à exister, à rester valable, à avoir une image*

*positive de moi-même si je me sépare de mon entreprise ?* ». Certains ont une réponse claire dès le début de leur entreprise en déléguant progressivement leurs responsabilités et en transmettant leur savoir-faire. Cependant, d'autres peuvent avoir du mal à faire face à cette situation, en raison d'un certain paternalisme, d'un pouvoir centralisé sur le chef d'entreprise, ou de considérations familiales et affectives qui prévalent.

### **3.2.2. Le successeur et son nouveau rôle de dirigeant**

Il est important de noter que le processus d'intégration du successeur peut prendre entre deux et quatre ans en moyenne pour qu'il acquière une créance auprès de ses pairs et soit accepté par le personnel et l'organisation. Il existe quatre dimensions clés qui se traduisent par cette intégration : (BAYAD & BARBOT, 2002, p. 5).

- **L'acceptabilité** : partager la culture et connaître le métier de l'entreprise familiale.
- **La crédibilité** : avoir des compétences reconnues pour diriger l'entreprise familiale.
- **La légitimité** : avoir confiance en soi et la confiance des autres.
- **Le leadership** : avoir une vision stratégique et une capacité à atteindre les objectifs.

Le successeur doit aussi montrer son engagement, son attachement et son implication envers l'entreprise.

## **Conclusion**

L'entreprise familiale est une organisation complexe qui n'est pas définie dans des textes ou les lois. Et qui reste le lien majeur entre la famille et l'entreprise. Dans laquelle, il faut respecter certaines conditions de fonctionnement et de gestion. Surtout, il faut prendre en considération qu'il ne s'agit plus question d'intégrer les liens de famille afin qu'elle puisse se développer à long terme. Car la nature des liens familiaux diffère selon les familles, l'environnement et les expériences des membres de la famille, ces liens implicites interagissent au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise avec d'autres arrangements contractuels et impersonnels.

Il convient alors, de définir les conditions internes à l'entreprise familiale, mais aussi contextuelles favorables à une gestion par les liens familiaux implicites, c'est-à-dire le domaine de l'exercice des droits de décision, de la direction effective de l'entreprise.

## **Chapitre IV : présentation du terrain d'étude**

## Préambule

Dans ce chapitre, nous allons décrire notre domaine d'étude en présentant les organismes qui ont accueilli notre étude de recherche. Nous nous sommes concentrés sur la **SARL IFRI**, la **SARL GMF (Grand Magasin Frigorifique)** et la **SARL HOTEL MIMOSA**. De plus, on met l'accent sur les différentes étapes de la recherche sur le terrain.

### 1. Présentation de l'entreprise lieu d'enquête « *SARLIFRI* »

#### 1.1. Historique de l'entreprise

La Sarl IBRAHIM et fils Ifri est une société industrielle spécialisée dans la production des eaux minérales et autres boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agroalimentaire à l'échelle nationale.

A l'origine, en 1986, elle était la « limonadière IBRAHIM », créée sur les fonds propres de M. IBRAHIM Laid, qui la gèrera une décennie durant. En 1996, elle est transformée en SNC (société à nom collectif), puis elle s'offre le statut de Sarl (société à responsabilité limitée), composée de plusieurs unités de production.

Entreprise à caractère familial (les gérants en sont IBRAHIM Laid et ses cinq fils), la Sarl IBRAHIM et fils Ifri inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national, chiffre qui atteindra quarante-huit millions d'unités en 1999, puis deux cent cinquante-deux millions.

La société est située à Ighzer Amokrane, chef-lieu de commune et daïra d'IfriOuzellaguen, dans la wilaya de Bejaia, dans le nord d'Algérie. Elle est implantée à l'entrée de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura, son réservoir naturel d'eau.

#### 1.2. La production

Après un long parcours souterrain, à partir des hautes montagnes du Djurdjura, l'eau Ifri est directement pompée de la nappe vers le centre de filtration.

La société fonctionne vingt-quatre heures sur vingt-quatre avec des lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité.

L'entreprise est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, ou l'on s'assure de la conformité des produits.

Au jour hui, étant conscient de la nécessité d'innovation et de créativité, la gamme de produit est riche, d'une cinquantaine d'articles qui sont de l'eau minéral plate, gazéifiée et aromatisée, des sodas aux goûts, les eaux fruitées et les cocktails et des jus naturels sans arômes et sans conservateurs.

### **1.3. Les objectifs de l'organisme**

La réalisation des objectifs de la société Ifri est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels celui de la gestion par objectif.

#### **1.3.1. Classification par catégorie**

- **Economique** : Elle permet à une région de connaître un certain développement et une amélioration de son pouvoir d'achat.
- **Social** : Le taux de chômage dans cette petite localité a significativement baissé (plus de 1000 postes d'emploi).
- **Environnement** : Elle peut se prévaloir d'un impact positif sur l'environnement (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

#### **1.3.2. Classification à terme**

Ils sont de l'ordre de deux catégories, des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court terme).

#### **1.3.3. Les objectifs stratégiques**

- Devenir leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses) ;
- Conquérir plus de postes sur le marché international.

#### **1.3.4. Objectifs opérationnels**

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action.

##### ➤ **Aspect financier**

- Amélioration de la rentabilité de la société ;
- Amélioration de la trésorerie ;
- Augmentation des objectifs ;
- Extension de son activité.

##### • **Aspect commercial**

- Gagner une image de marque, voire labéliser son enseigne par la mise en place d'un plan marketing judicieux ;

- Augmenter le chiffre d'affaire ;
- Etre compétitif sur le marché, notamment en améliorant le rapport qualité-prix.
- **Aspect production**
  - Cherche une meilleure production par :
  - La maîtrise des outils de production ;
  - La maîtrise des couts.
- **Aspect approvisionnement**
  - Maitrise les achats en améliorant le rapport qualité-prix ;
  - Développer et améliorer la gestion des stocks.

#### 1.4. IFRI dans le monde

Après la réussite de son ancrage sur le marché national, la SARL s'est ouverte sur le marché international. Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays, à savoir : la France, le Portugal, la Belgique, l'Angleterre, l'Espagne, le Soudan, le Mali, le Niger, la Mauritanie, les Emirats-Arabe- Unies.

L'objectif de la SARL IBRAHIM & Fils- Ifri est l'élargissement de son réseau d'exportation vers d'autres pays.

#### 1.5. L'effectif de l'entreprise IFRI

Tableau 1 : Etat des effectifs CDI, CDD

Structure	CDD	CDI	Total
Direction générale	06	25	31
H.S.E		08	08
Direction finance comptabilité	01	13	15
Direction approvisionnement	04	12	16
Direction commerciale	18	21	39
Direction nationale des vents		13	13
Direction marketing et	06	02	08

<b>communication</b>			
<b>Direction des RH/MGX</b>	21	80	101
<b>Direction logistique</b>	12	157	169
<b>Chantier</b>	29	43	72
<b>Parc IFRI</b>	11	85	96
<b>Production</b>	25	170	195
<b>Zone 03</b>	40	25	65
<b>Direction qualité</b>	03	29	32
<b>Service hygiène et sécurité</b>	02	82	84
<b>Maintenance</b>	33	48	81
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>813</b>	<b>1025</b>

Source : document interne de l'entreprise SARL IFRI.

### **1.5.1. La structure du département des ressources humaines**

#### **1.5.1.1. Installation de la direction RH dans la SARL IFRI**

Sur les informations confiées par le D.R.H, nous avons constaté que le service qui s'occupait de la gestion et du suivi des travailleurs était celui de « Gestion et administration du personnel », et ça jusqu'à 2007. Le rôle de ce service se résumait à l'établissement des contrats et à la gestion de paie. C'est après 2007 que le directeur R.H a affirmé que « la SARL s'est dotée d'une D.R.H. suivant les changements de structure qu'a connus l'entreprise avec son D.A.G. Actuel. »

Ce changement est intervenu sur initiative de ce dernier afin, poursuit le D.R.H, afin de « mieux gérer le capital humain de l'entreprise », et introduire d'autres changements vitaux dans l'entreprise (élargissement des champs d'activités, augmentation de l'effectif, etc.).

**Tableau 2 : représente le développement de la direction des ressources humaine (catalogue publicitaire IFRI).**

	Avant	Aujourd'hui
<b>Collaborateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable paie</li> <li>• Responsable contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRHS</li> <li>• Service personnel</li> <li>• Service paie</li> <li>• Social</li> <li>• Moyens généraux</li> </ul>
<b>Tâches effectuées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement des contrats</li> <li>• Paie</li> <li>• Assurance des ouvriers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement + formation</li> <li>• Système rémunération</li> <li>• Gestion des carrières</li> <li>• Gestion du climat social</li> <li>• Information et communication</li> </ul>

**Source :** document interne de l'entreprise IFRI.

### 1.5.1.2. Description de l'organigramme du D.R.H

- **Le directeur des ressources humaines**

Sa position au sommet de la hiérarchie l'amène à accomplir les missions suivantes :

- Participer au bon fonctionnement et au maintien d'un climat social convivial, moyen de fédérer les travailleurs autour d'une culture d'entreprise qui s'insère dans la vision managériale de la direction de l'entreprise ;
- Développer et gérer les compétences techniques et comportementales suivant une démarche d'optimisation et de valorisation des capacités de gestion des effectifs. Instauration d'une logique de compétence focalisée sur le cœur des matières de l'activité ;
- Procéder à la gestion statique et prévisionnelle autour d'une politique managériale transversale et d'une gestion de l'évolution des carrières, des matières et des emplois organisés par famille professionnelle.

- **Assistante**

Elle est chargée de :

- L'organisation de l'emploi du temps du responsable hiérarchique, des documents d'emploi et des stages pratiques ;
- Assurer la réception des courriers et fax, leur dispatching et départ ;
- Assurer la saisie des titres de congé, mises en demeure, fiche de poste, décisions de sanction, attestations de stage ;
- Répondre aux appels téléphoniques, noter les messages.

- **Gestionnaires du personnel**

Chargé de l'application de la réglementation en matière de logistique du travail et remplir les registres réglementaires, voire :

- Le registre du personnel (entrées, sorties) ;
- Le registre du personnel étranger (entrées, sorties) ;
- Le registre des congés annuels ;
- Mise en demeure ;
- Veille à la bonne affectation du personnel dans le cadre de l'organisation adoptée
- Gestion des dossiers administratifs du personnel et leur mise à jour ;
- Déclaration à caractère spécial (C.N.A.S) ;
- Tenir le fichier personnel ;
- Pointage (l'entreprise dispose d'une pointeuse automatique mais on maintient toujours le pointage manuel) ;
- Assurer le maintien de la descriptive générale ;
- Procéder à la formation des dossiers de recrutement.

## **2. Présentation de l'entreprise lieu d'enquête « *SARL G.M.F* »**

Sur le plan juridique, GMF (Grand Magasin Frigorifique) est une société à responsabilité limitée (SARL) qui a été créée le 1er janvier 2000. Elle est située dans la Zone d'Activité Commerciale Taharacht, au sein de la commune d'Akbou, dans la wilaya de Bejaia. Cette entreprise opère dans le domaine de la logistique et de la gestion des produits réfrigérés. Son activité principale est le stockage, la distribution et le transport de marchandises nécessitant une chaîne du froid contrôlée.

La société GMF dispose d'installations modernes et de technologies avancées pour assurer la conservation optimale des produits tout au long de leur parcours logistique. Elle est reconnue pour sa fiabilité dans le domaine de la gestion des réfrigérés, et elle s'engage à fournir des services de qualité à ses clients.

### **2.1. Ces Missions et ces activités**

- Industrie de la conserve de viande, volaille et foie gras ;
- Engraissement industriel de volailles et incubation industrielle des œufs ;
- Préparation des plates cuisines ;
- Vente en gros de viande de boucherie ;
- Vente en gros poissons, crustacés ;
- Transport de marchandises ;
- Dépôt réfrigérée ;
- Stockage de marchandises ;
- Conditionnement et emballage de produits alimentaires.

## **3. Présentations de lieu d'enquête « *SARL HOTEL MIMOSA* »**

### **3.1. L'historique de l'entreprise**

La SARL HOTEL MIMOSA est un hôtel situé à Ouzellaguen, Bejaia, en Algérie, le capital social de l'entreprise s'élève à 30000,00 DA. Fondé en 1994, il opère sous la forme juridique d'une SARL (Société à Responsabilité Limitée) et exerce ses activités dans le secteur de l'hébergement temporaire, incluant les services d'hôtels et motels, ainsi que la restauration et les boissons.

À l'origine, l'hôtel était dirigé par son fondateur, qui travaillait en collaboration avec sa fille aînée, alors employée de l'entreprise. Cependant, suite au décès du fondateur en 2017, la

structure juridique de l'entreprise a évolué. En 2018, elle a été transformée en SNC (Société en Nom Collectif), puis a adopté le statut de SARL.

Actuellement, la SARL HOTEL MIMOSA est composée de deux sœurs, l'une assumant le rôle de gérante de l'entreprise, et l'autre étant également associée. De plus, un frère fait également partie de l'entreprise en tant cogérant associé. Cette composition familiale au sein de la SARL reflète l'engagement et l'implication de la famille dans la gestion et la pérennité de l'Auberge Mimosa.

Ces changements dans la structure de l'entreprise ont permis d'adapter la gestion et la responsabilité de l'hôtel, tout en préservant son identité familiale. La SARL HTEL MIMOSA continue de proposer des services d'hébergement de qualité et des options de restauration, tout en offrant une expérience agréable à ses clients dans la région de Bejaia.

### **3.2. Ses activités commerciales principales**

- **Hôtel (activité règlementée)**

- Etablissement qui offre en location des unités hébergement, sous forme de chambre et éventuellement de suite, situées dans un immeuble et/ou dans des structures pavillonnaires.
- Il peut également assurer des services de restauration et d'animation.
- Les hôtels sont classés en cinq (5) catégories :
  - 1<sup>ère</sup> catégorie : 5 Etoiles
  - 2eme catégorie : 4 Etoiles
  - 3eme catégorie : 3 Etoiles
  - 4eme catégorie : 2 Etoiles
  - 5eme catégorie : 1 Etoiles.

- **Exploitation de salle des fêtes**

- Espace public devant servir à l'organisation d'évènement festifs, tels que la célébration des mariages, les circoncisions et les anniversaires.
- Les prestations de restauration et de débits de boissons non alcoolisées sont assurées conformément à la réglementation en vigueur.



## **Chapitre V : analyse et interprétation des résultats de la recherche**

## Préambule

Ce chapitre représente de différents résultats de cette étude traitant les résultats des données personnelles ainsi que l'analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche.

### 1. Présentation des données personnelles des responsables

Tableau 01 :

Les modalités	Age	Sexe	Niveau d'étude	Statut	Service
L'entreprise Sarl Ifri	53 ans	Masculin	Secondaires	Gérant depuis 1996	Finance et commerce
L'entreprise SARL G.M.F	42 ans	Féminin	Etude supérieurs	Associée depuis 2018	Commerce
SARL HOTEL MIMOSA	43ans	Féminin	Etude supérieurs	Gérante depuis 2000	Marketing

Source : Résultats de notre enquête.

### 2. Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche

Dans notre enquête de terrain, nous avons cherché à observer la diversification des secteurs d'activités au sein d'une grande entreprise, d'une PME et d'un service spécifique. Notre objectif était de déterminer si ces différentes entités adoptent la même stratégie de succession.

#### 2.1. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

- **La communication et la confiance au sien d'entreprise familiale**

La communication et la confiance au sein d'une entreprise familiale concernent les interactions entre les membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise.

Dans le cadre de notre enquête portant sur différents secteurs d'activité tels que la SARL IFRI, SARL G.M.F (Grand Magasin Frigorifique) et SARL HOTEL MIMOSA, nous avons

cherché à approfondir la compréhension de la communication et de la confiance au sein de ces entreprises familiales.

Notre objectif était d'analyser comment ces deux éléments clés influent sur la dynamique interne et les performances globales de ces entreprises. Nous avons examiné les modes de communication utilisés, la fréquence des échanges, les canaux de communication privilégiés et la qualité des relations entre les membres de la famille. De plus, nous avons examiné comment la confiance était établie, notamment par le respect mutuel, l'intégrité dans les prises de décision. Les entreprises que nous avons étudiées dans notre enquête ont partagé un avis commun en ce qui concerne la communication et la confiance, l'un des enquêtés affirme : *« Dans notre entreprise, nous constatons l'existence d'une forte solidarité une communication exemplaire de même intergénérationnelle c'est à dire que il y'a le père, des frères, y'a une catégorie d'enfant ils ont rentré dans l'opérationnelle, alors une communication et basé sur une entente sur des réunions périodiques, entre chacun membre de notre famille et même entre les employés. La question de confiance est aussi essentielle entre les membres de notre famille, en tant qu'entreprise familiale nous accordons une grande importance à l'établissement de relation basé sur la confiance mutuelle » (XW).* Une autre enquêtée d'une autre entreprise nous a rajouté un autre passage, affirme : *« Dans notre société, nous avons adopté une approche de gestion à trois, mais avec ma sœur en tant que gérante, ce qui signifie que toutes les prises de décision passent par elle. Cela permet une centralisation efficace des décisions importantes ou semi-importantes, alors c'est notre meilleure solution qu'on a trouvée pour faciliter la communication et bien géré pour qu'il ne soit pas des conflits et des erreurs. De plus, La communication entre nous s'effectue de manière efficace, et nous avons établi des limites claires entre le travail et la sphère personnelle. Même concernant la confiance, je pense qu'on a un bon niveau de confiance parce que une fois on a décidé c'est seulement une personne qui va gérer on s'y fère et elle aussi, mais oui c'est une confiance absolu » (AM).*

Nous avons observé que ces entreprises familiales présentent un niveau élevé de confiance mutuelle et de communication efficace. Il est clair que la confiance et la communication sont des éléments clés qui contribuent au bon déroulement de l'entreprise. Cependant, nous pouvons également conclure que si ces éléments font défaut, cela peut entraver la transmission de l'entreprise et conduire à un échec. Alors l'un des enquêtés des entreprises interrogé : *« Effectivement, si un manque de communication et de confiance se manifeste, cela peut entraver la transmission de l'entreprise, car il y a le canal de transmission, à ce*

*que c'est un canal formel sous forme de réunion, à ce que c'est un canal informel c'est les coup de fil entre les membre de la famille, à ce que c'est un canal qui sanctionne par des PV pour transcrire des discision vise collégialement et là je pense que sur ce plan on est pleinement organisé c'est comme une société, y' a des PV, des réunions hebdomadaires y'a un cadre qui est déjà pose. Même lorsqu'il y a un déficit de confiance, les relations peuvent devenir tendues, ce qui compromet la collaboration et rend la prise de décision moins efficace » (XW). L'une des enquêtées d'une autre entreprise qui partage presque même avis, affirme : « **oui bien sûr, l'absence de communication et de confiance, peut conduire à échec complet, car sans eux, y aura par une transmission réussite. Malgré le fait que nous avons chacun notre entreprise respective, il existe une communication et une confiance solides entre nous, ce qui renforce nos liens.** » (ZY).*

En résumé, la communication et la confiance au sein d'une entreprise familiale jouent un rôle essentiel dans sa gestion et sa pérennité. Les enquêtes menées dans différentes entreprises ont confirmé l'importance de ces deux éléments. Un manque de communication peut entraver la circulation des informations, entraîner des erreurs, et compromettre la prise de décision efficace. De plus, sans confiance mutuelle entre les membres de la famille, les relations peuvent se détériorer, ce qui nuit à la collaboration et à la coopération nécessaires pour faire face aux défis et aux transitions. Il est donc essentiel de promouvoir une communication ouverte ainsi qu'un climat de confiance au sein de l'entreprise familiale afin de favoriser une prise de décision éclairée, de prévenir les conflits et de garantir la continuité de l'entreprise au fil des générations.

- **La planification de la transmission et la pérennité de l'entreprise familiale**

La planification de la transmission et la pérennité d'entreprise font référence à la préparation et à la mise en place de stratégies pour assurer la continuité et la survie d'une entreprise à long terme, en particulier lorsqu'il s'agit de transférer la direction et la propriété de l'entreprise à la génération suivante ou à un nouveau propriétaire.

D'après notre enquête, nous avons constaté que seulement deux entreprises interrogées partagent un avis commun concernant l'importance de la planification et de la préparation de la transmission d'entreprise. Lors d'une des interviews réalisées avec une entreprise de premier plan, l'une d'enquêtée affirme : « **En tant que service des associés, il est évident d'organiser des réunions et des discussions pour permettre à chaque membre de la famille**

*de partager ses opinions et ses visions concernant l'avenir de l'entreprise. Ces échanges sont essentiels pour créer un espace de dialogue ouvert où chacun peut exprimer ses idées, nous évaluons également leur niveau d'engagement leur capacités envers l'entreprise nous avons mis en place un processus de planification successoral structuré et bien défini. Dans notre succession les employés ne sont pas impliquer juste les membres de la famille qui doivent être informé » (AM). Un autre enquêté d'une deuxième entreprise, affirme : « Dans notre entreprise, la planification de la relève est principalement axée sur les membres de notre famille, nous les identifions pour qui pourraient être intéressés à prendre la relève et à poursuivre l'activité. Nous les encourageons à participer activement aux discussions sur la succession et à partager leurs points de vue sur l'orientation future de l'entreprise, Bien que les employés ne soient pas directement impliqués dans ce processus, nous reconnaissons leur importance et nous veillons à ce qu'ils soient informés des décisions prises concernant la succession » (XW).*

Après avoir mené des entretiens avec les deux entreprises interrogées, il est clair que la planification de la succession est une préoccupation majeure pour elles. Elles accordent une grande importance à la transmission de l'entreprise à la prochaine génération. Dans la plupart des cas, la planification de la succession se fait principalement au sein de la famille, avec une participation limitée voire aucune participation des employés. Les entreprises mettent en place des méthodes similaires pour gérer ce processus, notamment en identifiant les membres de la famille qui seront chargés de prendre la relève et en les préparant activement à leurs futures responsabilités.

L'une des entreprises interrogées, SARL G.M.F(Grand Magasin Frigorifique), à une vision contraire en ce qui concerne la planification de la transmission à la prochaine génération. Contrairement aux autres entreprises qui reconnaissent l'importance de prévoir la succession. L'une des enquêtées affirme : « *Je n'ai pas l'intention de transmettre l'entreprise à la prochaine génération, c'est-à-dire à ma fille, car je sais qu'elle se dirige vers un domaine totalement différent. Et étant donné que je suis actuellement responsable de l'entreprise, si je devais partir, il est probable qu'elle soit fermée ou vendue.* » (ZY).

Au cours de notre enquête, nous avons observé que deux des entreprises étudiées accordent une grande importance à la planification de la transmission, elles reconnaissent que la continuité et la pérennité de l'entreprise dépendent d'une transition réussie vers les successeurs familiaux et la mise en place de processus de transmission progressifs. En revanche, la troisième entreprise étudiée SARL G.M.F (Grand Magasin Frigorifique), n'a pas

de plan de transmission évident, ce qui peut entraîner des problèmes potentiels à l'avenir et éventuellement la faillite de l'entreprise.

## 2.2. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

- **L'implication des héritiers dans la gestion et la gouvernance familiale**

L'implication et la préparation des héritiers dans la gestion de l'entreprise familiale se réfèrent à la manière dont les membres de la famille sont encouragés et préparés à prendre des responsabilités dans la direction et la gestion de l'entreprise. Cela comprend la formation, le développement des compétences et des connaissances, ainsi que la transmission des valeurs et de l'expérience nécessaires pour assurer une transition en douceur vers la prochaine génération.

Après avoir mené notre enquête, nous avons remarqué que deux entreprises accordent de l'importance à la préparation et à l'implication des héritiers dans la gestion de l'entreprise. En revanche, une autre entreprise SARL G.M.F (Grand Magasin Frigorifique) ne compte pas d'héritiers et n'a donc pas prévu de transmission à la prochaine génération. Cette situation souligne la diversité des approches en matière de succession au sein des entreprises étudiées. L'un des enquêtés affirme : « *Effectivement, dans notre entreprise, les héritiers sont impliqués depuis leur jeune âge, ce qui leur permet de comprendre le fonctionnement global de l'entreprise. En tant qu'associés, ils occupent des fonctions opérationnelles spécifiques et supervisent différentes parties de l'entreprise, en collaborant avec leurs équipes respectives* » (XW). Une enquête des enquêtes auprès d'une autre entreprise soutient la même idée affirme : « *Oui, les héritiers sont impliqués dans notre sociétés. Nous avons deux héritiers qui ont depuis leur jeune âge cherché à comprendre le fonctionnement du service hôtelier et se sont désignés des postes spécifiques* » (AM).

Il est évident que dans ces deux entreprises, les héritiers sont impliqués dans le processus de gestion depuis leur plus jeune âge. Leur participation précoce témoigne de leur engagement et de leur désir de comprendre et de contribuer au fonctionnement de l'entreprise familiale. Cette implication précoce leur permet d'acquérir une expérience pratique et de développer des compétences clés nécessaires à la gestion efficace de l'entreprise.

Étant donné que chaque héritier possède des compétences et des capacités uniques, il est important de veiller à ce qu'ils aient les qualifications nécessaires pour occuper des postes de direction. Il est primordial de procéder à une évaluation approfondie de leurs compétences et de leurs connaissances afin de garantir qu'ils sont prêts à assumer des rôles de leadership au

sein de l'entreprise. L'un des enquêtés affirme, « *Notre groupe familial a commencé avec une petite entreprise à partir de zéro, qui est devenu progressivement un acteur majeur sur le marché algérien. Au fil des différentes phases de développement, chaque membre de la famille a acquis une expertise dans son domaine spécifique. Certains se sont spécialisés dans le domaine industriel, tandis que d'autres ont développé leur expertise dans le domaine commercial. Cette diversité d'expertises a permis à notre entreprise de bénéficier d'une connaissance approfondie des différents aspects de notre secteur d'activité. De plus, nous avons mis en place un système de gouvernance qui assure une gestion efficace de l'entreprise. Ce système repose sur des réunions régulières où les héritiers se réunissent pour discuter et définir les objectifs à court, moyen et long terme, ainsi que la vision stratégique de l'entreprise* » (XW). L'une des enquêtées d'une autre entreprise rajoute un passage, affirme : « *Afin de s'assurer de la capacité d'un héritier à prendre des décisions éclairées, à garder son sang-froid, à être logique et à envisager. Nous cherchons à évaluer la capacité de l'héritier à analyser les situations, à considérer les différentes options disponibles, à prendre en compte les risques et les conséquences, et à prendre des décisions en tenant compte des intérêts à long terme de notre service* » (AM).

En résumé, les héritiers sont impliqués dans la gestion de l'entreprise, chacun ayant des compétences et des capacités spécifiques qui leur permettent d'occuper des postes clés. Ils assument leurs responsabilités avec détermination et contribuent de manière significative à la réussite de l'entreprise. Leur implication est soutenue par une gouvernance solide et un système de gestion qui tient compte de leurs compétences individuelles et fixe des objectifs clairs à court, moyen et long terme. Cela garantit que chaque héritier joue un rôle précis et contribue de manière efficace à la croissance et au développement de l'entreprise.

### **3. La vérification et la discussion des hypothèses**

À partir de notre étude effectuée au sein des entreprises **SARL IFRI**, **SARL G.M.F (Grand Magasin Frigorifique)**, **SARL HOTEL MIMOSA**. Nous avons recueilli des résultats significatifs qui seront présentés pour vérifier les hypothèses avancées au début de notre mémoire, et qui nous avons formulé comme suit :

- **La première hypothèse** : Le manque de communication, de confiance mutuelle ainsi que le manque de préparation et de planification peut entraver la transmission de l'entreprise, conduisant ainsi inévitablement à une faillite et à un échec incontestable.

- **La deuxième hypothèse :** L'absence d'implication des héritiers dans la gestion de l'entreprise familiale transmise peut entraîner des difficultés pour les successeurs à assurer une bonne gouvernance et une gestion efficace de l'entreprise.

D'après l'analyse exposée, nous avons constaté que :

Les résultats de notre enquête menés au sein des entreprises ont atteint un niveau élevé de communication et de confiance, ce qui indique une bonne dynamique dans ces domaines.

De plus, nous avons constaté que deux des entreprises étudiées ont mis en place une planification et une préparation solides en vue de la transmission aux générations suivantes. Cependant, il est important de souligner que l'une des entreprises ne dispose pas de planification claire pour assurer la continuité de l'entreprise à la prochaine génération.

En ce qui concerne l'implication des héritiers, nous avons constaté que dans les entreprises, les héritiers sont totalement impliqués dans la gestion de l'entreprise, contribuant à ses activités et prenant des responsabilités importantes. En revanche, dans l'autre entreprise étudiée, il n'y a pas d'héritiers impliqués dans la gestion, ce qui peut avoir des répercussions sur la continuité et la direction future de l'entreprise.

D'après cette discussion nous avons constaté que nos hypothèses sont confirmées.

## **Conclusion générale**

## Conclusion général

---

---

### Conclusion général

Au terme de notre recherche effectuée **SARL IFRI, SARL G.M.F « Grand Magasin Frigorifique »**, **SARL HOTEL MIMOSA**, qui porte sur « l'entreprise familiale en Algérie : la stratégie de gestion et transmission de capital entre les générations » nous avons rencontré que la communication et la confiance jouent un rôle essentiel dans la gestion de ces entreprises. Ainsi deux entreprises attachent une grande importance à la planification et à la préparation de la transmission aux générations futures.

Pour recueillir les données nécessaires, nous avons utilisé l'entretien en tant que technique de collecte d'informations auprès des gérants travaillant au sein de ces entreprises.

L'objectif principal de notre recherche, était d'analyser et de comprendre les pratiques et les mécanismes mis en place au sein des entreprises familiales pour assurer une gestion efficace et une transmission réussie du capital aux générations futures.

Nous avons examiné les différentes stratégies utilisées par ces entreprises pour maintenir la continuité des opérations, préparer la relève et garantir la pérennité de l'entreprise.

Nous avons également étudié les facteurs clés tels que la communication, la confiance, la planification successorale, l'implication des héritiers et la gouvernance familiale.

Nous terminons cette étude en soulignant que l'entreprise familiale présente des caractéristiques spécifiques en termes de stratégie de gestion et de transmission de capital entre les générations. Les entreprises étudiées, **SARL IFRI, SARL G.M.F « Grand Magasin Frigorifique »** et **SARL HOTEL MIMOSA**, ont démontré différentes approches et pratiques en matière de gestion de l'entreprise familiale. Certaines ont mis en place des mécanismes solides de planification et de préparation à la transmission, tandis que d'autres ont rencontré des difficultés dans ce domaine. Ce mémoire vise à contribuer à une meilleure compréhension de l'entreprise familiale en Algérie et à fournir des recommandations pour soutenir leur croissance et leur développement à long terme.

## Liste bibliographique

## Liste Bibliographie

- ABOUZAID, S. (2008). < Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales >. *Société Financière Internationale, Groupe de la Banque Mondiale, Créer des marchés, créer des opportunités*, 4-60.
- ACKOFF, R. (1970). < *A concept of corporate planning* >. New York : Wiley.
- ADJAOUD, B. (2014, Juin). < La succession des entreprises familiales: cas des deux dairas: Akbou et Tazmalt >. *Université de Abderrahmane Mira Bejaia*.
- ALLOUCHE, J., & AMANN, B. (2000, mars). <L'entreprise familiale: un état de l'art>. *Revue Finance controle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- ANGERS, M. (1997). < *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* > (éd. Casbah). Alger.
- ARRÈGLE, J.-L., & MARI, I. (2010). < Avantages ou désavantages des entreprises familiales? > Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue Française De Gestion*, 1(200), 87-109.
- BAYAD, M., & BARBOT, M.-C. (2002). < Proposition d'un modèle de succession dans les PME Familiale: étude de ces exploratoire de la relation père-fille >. *6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC - Montréal*.
- BELABBAS , L., & HADJI , Y. (2015, Septembre). < Gouvernance et transmission de l'entreprise familiale: Cas NCA-Rouiba >. *Memoire de Master Académique en Management, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*, 161.
- BERGERON, P. (2001). < *La gestion dynamique*> concepts, méthodes et application (éd. 3). (G. Morin, Éd.)
- BERRYMAN, J. (1982). < small business failure and bankruptcy survey of literature >. *Europeen small Business journal*, 1(4).
- BERTRAND, G. (2016, 09 30). < La planification stratégique (1/3) : pourquoi et comment l'utiliser ? LA BOITE A OUTILS DE LA STRATEGIE >. (DUNOD, Éd.) *Les Echos Executives*. Récupéré sur <https://business.lesechos.fr/outils-et-services/directions-generales/la-planification-strategique-1-3-pourquoi-et-comment-l-utiliser-300445.php#:~:text=La%20planification%20d'entreprise%20est,volont%C3%A9%20et%20de%20cette%20anticipation>.

- BLANCHET , A., & GOTMAN, A. (2007). < *L' entretien ( L'enquête et ces méthodes )* > (éd. 2). Paris, ARMAND COLIN.
- BOLUZE, L. (2020, 10 05). < Transmission d'entreprise : formalités et fiscalité >. *Capital avec management*. Récupéré sur <https://www.capital.fr/votre-carriere/transmission-entreprise-1382215>
- BOUDON, R. (1993). < *Dictionnaire de sociologie* > (éd. Larousse). Paris.
- CADIEUX, L. (1999). <La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes >, université de Québec à trois rivières.
- CADIEUX, L., & BROUARD , F. (2007, Octobre). < La transmission des PME: vers une meilleure compréhension du contexte >. *Communication soumise à l'Académie de l'entreprenariat 2007 Sherbrooke*(4-5), 1-22.
- CADIEUX, L., & BROUARD, F. (2009). < *La transmission des PME: perspectives et enjeux* >, *Presses de l'Université du Québec*.
- CADIEUX, L., & LORRAIN, J. (2002). < Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs >. *6e Congrès international francophone sur la PME – octobre 2002, HEC – Montréal*.
- CADISCH, M. (2021, 02 1). < Nos successeurs nous précéderont-ils ? >. *EY Building a better Working World*. Récupéré sur [https://www.ey.com/fr\\_ch/family-enterprise/how-5-steps-help-create-a-workable-family-business-succession](https://www.ey.com/fr_ch/family-enterprise/how-5-steps-help-create-a-workable-family-business-succession)
- CAUSSAIN, J.-J. (2005). < *Le gouvernement d'entreprise, le pouvoir rendu aux actionnaires* >. (LexisNexis, Éd.)
- CHRISMAN , J., CHUA, J., & SHARMA, P. (2005, September). < Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm >. *Entrepreneurship Theory and practice*, 29, 555-575.
- CRUTZEN, N., AOUNI, Z., & PIRNAY, F. (2016, Juin). < Les difficultés de la transmission intrafamiliale : Analyse statistique et étude qualitative en Belgique francophone >. *Institut de l'Entreprise familiale HEC-École de Gestion de L'Université de Liège*, 45.
- DARNOUNI, K. (2022, 06 06). < Pourquoi la grande majorité des entrepreneurs rencontrent l'échec entrepreneurial ? >. *ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL*

- POLYMEDIA CONSEIL*. Récupéré sur <https://fr.linkedin.com/pulse/pourquoi-la-grande-majorit%C3%A9-des-entrepreneurs-1%C3%A9chec-kamal-darnouni>
- DE MASSIS, A., CHUA, J., & CHRISMAN, J. (2008). < Factors Preventing Intra-Family Succession >. *Family Business Review*, 21(2), 183-192. Récupéré sur <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- FANTAINÉ, M. (2018, 03 28). < les cinq plus gros problèmes de communication en entreprise >. *NEWSLETTER MANAGEMENT*. Récupéré sur <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1208295-et-les-cinq-plus-gros-problemes-de-communication-en-entreprise-sont/>
- FATTOUM, S., & BYRNE, J. (2017). < L'influence du genre dans le choix du successeur en entreprise familiale >. *Revue de L'Entrepreneuriat*, 16(3-4), 229-254.
- GACOGNE, T. (2018, 05 31). < Secrets de survie d'une entreprise familiale >. *Contrepoints*. Consulté le 05 31, 2018, sur <https://www.contrepoints.org/2018/05/31/317204-secrets-de-survie-dune-entreprise-familiale>
- GALLO, M. (1994). < Global perspectives on family businesses > . *Chicago : Loyola University, Family Business Center*, 25(8).
- GERSICK, K., DAVIS, J., MCCOLLOM HAMPTON , M., & LANSBERG, I. (1997). < *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* > *Harvard University Press* .
- GHEDDACHE, L. (2022). < Le processus de transmission et maintien du caractère familial de l'entreprise >. *Revue Abaad Iktissadia*, 12(01), 347-363.
- GOLDSTEIN, S. (2023, 01 06). < La gestion d'entreprise >. *LegalPlace*. Récupéré sur <https://www.legalplace.fr/guides/gestion-entreprise/>
- GRAWITZ, M. (2004). < *Lexique des sciences sociales* >, Dalloz (éd. 8). Paris.
- HIRIGOYEN, G. (2008). < Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts >. *Economies et Sociétés, Série « Economie de L'Entreprise »*, 1-28.
- KENYON-ROUVINEZ, D., & WARD, J. (2004). < *Les entreprises familiales* >, *Collection Que sais-je ?* (éd. PUF). Paris.
- LASSASSI , M., & HAMMOUDA, N.-E. (2009). < La main d'oeuvre familiale : Quelle utilisation en Algérie ? >. *Les Cahiers du CREAD*(89), 100.

- MALAREWICZ, J.-A. (2006). < *Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession* > (éd. Pearson Education France). Paris.
- MATTHAI, J. (1989). < Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting >. *Doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University, Dissertation Abstracts International.*, 5(2).
- MELLERIO, O. (2009, Octobre). < Transmission de l'entreprise familiale >. *Rapport à Hervé Novelli. Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation.*, 2-174.
- MILLER , D., & BRETON-MILLER, I. (2010). < Réussir dans la durée-Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales > . *Presse de l'Université Laval, Canada*, 379.
- MILLER , D., LE BRETON-MILLER, I., & LESTER, R. (2010). < Family ownership and acquisition behaviour in publicly-traded companies >. *Gérer et comprendre, Mars 2013*(111), 47-59.
- MONTÉRÉMAL, J. (2021, Août). < La gouvernance d'entreprise, ou comment augmenter la performance de son organisation >. *APPVIZER le média de ceux qui réinventent l'entreprise*. Récupéré sur <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-entreprise/gouvernance-entreprise>
- MOUMOU, O. (2016, Juin). < L'entreprise familiale en Algérie; Quelle politique financière? >. *Revue DIRASSAT numéro économique*, 7(2), 277-302.
- NEUBAUER, F., & LANK, A. (1998). < The family Business : its Gouvernance For Sustainability >,Routledge New York. *Société Financière Internationale « Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales »*, Deuxième édition, 2008, 4-62.
- PAULTTE, R., ANTHEAUME, N., & BARBELIVIEN, D. (2014). < La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale >. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 25-50.
- PELLETIER, K. (2020, Novembre / Décembre ). < La confiance organisationnelle - Un ingrédient essentiel à la qualité de vie au travail >. *Revue Carrefour RH*, 23(4). Récupéré sur <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-4/la-confiance-organisationnelle>

- QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (1995). < *Manuel de recherche en science sociale* > (éd. 3ème DUNOD). Paris.
- RASSOUL, N. (2019/2020). < Gouvernance et pérennité des entreprises familiales algériennes: Role des variable capital socioculturel, mode de financement et cadre macro institutionnel >. *Thèse de Doctorat Académique en Sciences Commerciales* , Université Mouloud Mammeri de Tizi ouzou, 245.
- ROY, C. (1995). < *In communication, Bidon, Tolérance* >.
- STÉPHAN, S., ASSALA, K., BYLYKBASH, S., & HERVÉOU, A. (2016). < Socialisation Du Repreneurs Familial En Pme : étude De Cas En Albanie, Algerie Et France >. *Les cahiers du CREAD*(117), 83-113.
- TAJER , A., JIRARI, S., & RIGAR, S. (2019, Avril). < L transmission des entreprises familiales: formes et processus >. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(3), 472-493.
- TOULOUSE, J.-M. (1980). < Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur >. *Revue Commerce*, 1(6), 124-134.
- WARD, J. (1991). < *Création de conseils efficaces pour les entreprises familiales privées : entreprises familiales.*

## **Annexes**

## **Annexe 1 : Guide d'entretien**

**Université Abderrahmane MIRA Bejaia**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département de sociologie**

**Option : sociologie du travail et des organisations**

### **Schéma d'entretien**

Ce présent guide d'entretien est anonyme. Il a pour but de recueillir un certain nombre de données qualitatives qui seront analysées dans le cadre d'une enquête de terrain intitulée « **l'entreprise familiale en Algérie : la stratégie de gestion et la transmission de la capitale entre les générations** », Une étude a été réalisée en s'adressant aux personnes responsables de la gestion de l'entreprise de la wilaya de Bejaia.

Nous tenons à vous garantir que toutes les informations que vous partagerez seront traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement dans le cadre de notre recherche sur la stratégie de gestion et la transmission du capital entre les générations dans les entreprises familiales. Aucune information personnelle, permettant de retracer votre identité, ne pourra de ce fait être identifiée.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre aux différentes questions avec sincérité pour que notre étude demeure dans son cadre scientifique

**D'avance, nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.**

## **I. Données sur Les éléments essentiels pour assurer une transmission réussie de l'entreprise familiale**

1. Comment présentez-vous le niveau de communication au sein de votre entreprise ?
2. Pensez-vous que le manque de communication peut entraver la transmission d'une entreprise ? Pourquoi ?
3. Décrivez-vous la confiance entre les membres de votre famille impliqués dans votre entreprise ?
4. Comment la confiance mutuelle peut-elle affecter la transmission d'une entreprise ?
5. Comment votre famille et les employés sont-ils impliqués dans la planification de la succession ?
6. Comment est-ce que votre entreprise familiale planifie la transmission de l'entreprise à la prochaine génération ?
7. Comment votre entreprise se prépare-t-elle à la transmission de ses activités ? Existe-t-il un plan de succession établi ?
8. Comment la gestion de l'entreprise a-t-elle évolué depuis sa création ?
9. Comment votre famille et les employés sont-ils formés et préparés à la transmission du savoir-faire et des compétences ?
10. Comment gérez-vous les différences d'opinions ou de visions au sein de votre famille en ce qui concerne la gestion de l'entreprise ?

## **II. Données sur l'implication des héritiers dans la gestion et la gouvernance de l'entreprise familiale**

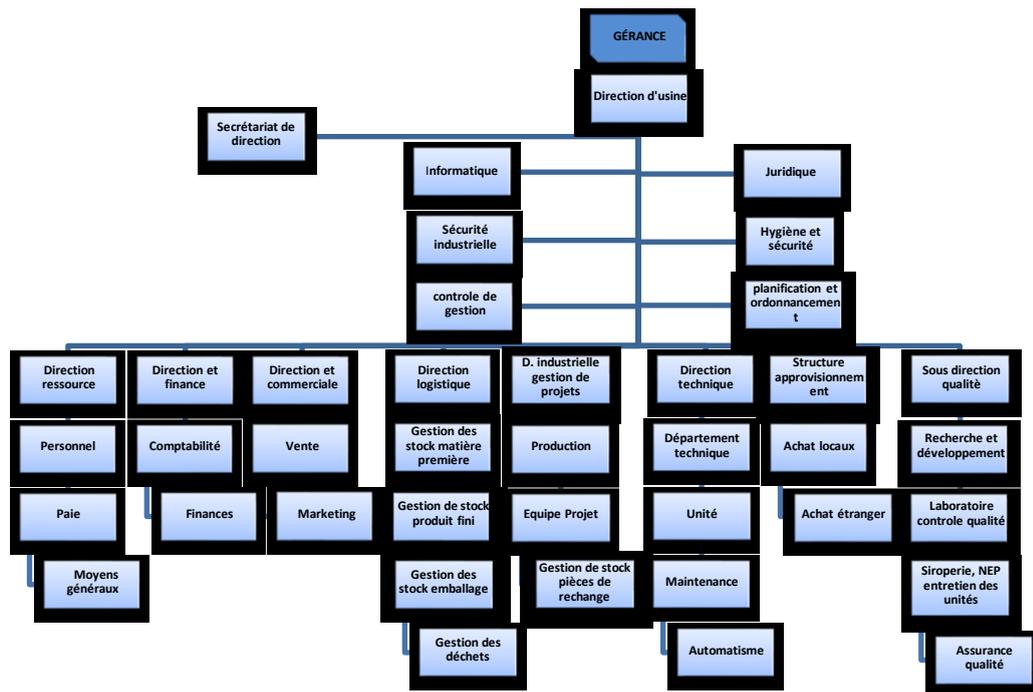
11. Comment est-ce que les héritiers sont impliqués dans la gestion de votre l'entreprise ?
12. Comment encourager vous les héritiers à s'impliquer dans la gestion de votre l'entreprise ?
13. Comment évaluer vous les compétences et les capacités des héritiers pour s'assurer qu'ils ont les qualifications nécessaires pour occuper des postes de direction ?
14. Comment former vous les héritiers pour qu'ils comprennent les opérations de l'entreprise et puissent prendre des décisions éclairées ?
15. Comment déterminer vous les rôles et les responsabilités des héritiers au sein de votre entreprise ?
16. Comment vous faire en sorte que les héritiers comprennent les enjeux de la gouvernance et de la gestion efficace de votre entreprise ?

17. Comment vous faire en sorte que les héritiers comprennent les risques liés à la gestion de l'entreprise et comment les gérer efficacement ?
18. Comment assurer vous une transition en douceur des responsabilités de gestion de l'entreprise aux héritiers, tout en assurant la continuité des opérations de votre entreprise ?
19. Quelles méthodes utilisez-vous pour évaluer de manière régulière les performances des héritiers dans leurs responsabilités de gestion ?
20. Comment comptez-vous communiquer efficacement avec les héritiers pour maintenir un dialogue ouvert et les tenir informés des décisions importantes liés à l'entreprise ?

### **III. Les données personnelles**

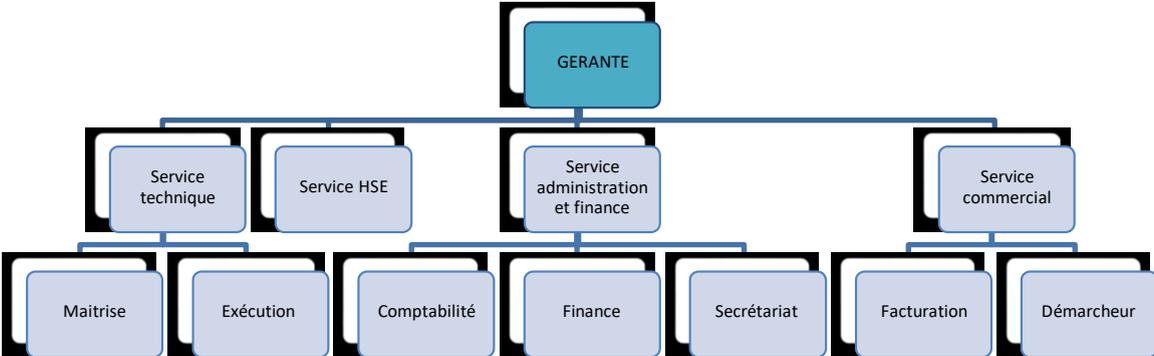
21. Quel âge avez-vous ?
22. Quel est votre sexe ?
23. Quel est votre niveau d'étude ? Avez-vous des diplômes ?
24. Quel service gérez-vous ?
25. Quel est votre statut de l'entreprise ? Depuis quelle année êtes-vous à la direction de l'entreprise ?
26. Qui gouverne l'entreprise ?
27. Participez-vous à la gestion de cette entreprise depuis votre enfance ? Comment vous gouverner l'entreprise ?

## Annexe 2 : l'organigramme de la SARL IFRI



Source : document interne de l'entreprise

**Annexe 3 : l'organigramme de l'entreprise la SARL G.M.F (Grand Magasin Frigorifique)**



**Source :** document interne de l'entreprise

## Résumé

Le présente étude, portant sur le thème de « l'entreprise familiale en Algérie : la stratégie de gestion et la transmission de capital entre les générations », a été menée en collaboration avec les responsables des entreprises étudiés. L'objectif de cette recherche était de contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la sociologie du travail et des organisations.

Ce mémoire a pour objectif principal d'approfondir la compréhension de la succession d'entreprise familiale et des stratégies de gestion en Algérie. En nous concentrant sur ce domaine particulier, nous tentons d'analyser les mécanismes et les facteurs qui influencent la transmission intergénérationnelle du pouvoir et de capital au sein de ces entreprises. Nous avons également voulu examiner les différentes stratégies mises en place par les entreprises familiales pour assurer leur pérennité, leur croissance et leur succès à long terme.

**Mots clés :** l'entreprise familiale, transmission, gouvernance, succession, héritiers.

## صخلم

عم نواعنلاب ،"لاجلأ نيب لاملأ سأل لؤزو قرادلا ةيجينارتسا :ريازجلا ينف ةيلناغا ةكرشلا" عوضوم لوح ،ساردا هذه تيرجا ةكرش (،)ريك ديزب نزخم .ةدودحما ةيلوؤسما تاذ ةكرشلا (،)يرفا ةدودحما ةيلوؤسما تاذ ةكرشلا (ةسوردمما تالكرشلا يريدم تامظنملاو لمعلا عامنجا ملع لاجم ينف ةنرعما مدق ينف ةمهاسما وه ثحبلما اذه نم فدهما . (ازومبما قديف ةيلوؤسم . اذه ملع زيكفرتلا ل لاخ نم .ريازجلا ينف امنرادل تايحينارتساو ةيلناغا تالكرشلا بواعن مهف وييمع وه ةراسرلا هذه نم يسبيزل فدهما اضيا اندرأ .تالكرشلا هذه لخاد لاجلا نيب لاملأ سأل ةواطلا ل اؤنزا ملع رشون يئلا لم او علاو تابللا ليلحت لواحن ،تاذلاب لاجملا ليوطلا يدملا ملع احاجنو او موزو امنادسا نامضل ةيلناغا تالكرشلا اذنين يئلا ةنلخما تايحينارتسا لا ةسارد . ةنرولا ،ةنلاخلا ،مكحل ،لؤزلا ،ةيلناغا ةكرشلا :ةيحاتملا تاملكل .

## Abstract

The present study, focusing on the theme of « Family Business in Algeria: Strategy of Management and Intergenerational Capital Transmission », was conducted in collaboration with the managers of SARL IFRI, SARL G.M.F (Grand Magasin Frigorifique), and SARL HOTEL MIMOSA. The aim of this research was to contribute to the advancement of knowledge in the field of sociology of work and organizations.

The main objective of this thesis is to deepen the understanding of family business succession and its management strategies in Algeria. By focusing on this specific field, we aim to analyze the mechanisms and factors that influence the intergenerational transmission of power and capital within these businesses. We also sought to examine the different strategies implemented by family enterprises to ensure their sustainability, growth, and long-term success.

**Keywords:** Family business, transmission, governance, succession, heirs.