Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat de troisième cycle LMD
en Sciences de Gestion
Spécialité : Systèmes Comptables, Finance et Gouvernance

Gouvernance et Performance des entreprises familiales en Algérie

Présentée et soutenue publiquement par :

Mme MEHTARI Madjda Lina

Devant le jury composé de :

Président :	M. BELGOUM FARID	Professeur	Université d'Oran 2
Rapporteur :	M. LAHLOU CHERIF	Professeur	Université d'Oran 2
Examinateur :	Mme SEKKAL HOURIA	Maître de conférence A	Université d'Oran 2
Examinateur :	M. MOULAI ALI	Professeur	Université d'Oran 1
Examinateur :	M. EL MOUBAREK MOHAMED	Professeur	ESE Oran
Membre Invité :	M. BEKKAR Bachir	Professeur	Université d'Oran 2

Année 2025-2026

Dédicaces

A mes parents, pour l'amour inconditionnel, les sacrifices silencieux et les valeurs de persévérances qu'ils m'ont transmis.

A mon Epoux, mon compagnon de route, pour la patience inébranlable et le soutien constant.

A mes enfants, vous la source, la force et la raison de chacun de mes pas.

A ma grand-mère, ***ma belle-mère***, ***mes frères*** et ***mes belles sœurs***, pour la confiance et les prières qui ne m'ont jamais quittée.

Remerciements

Avant tout, je rends grâce à Dieu, pour la santé, la patience et la sérénité qui m'ont accompagnée tout au long de ce chemin.

La réussite de tout travail dépend d'un grand nombre de personnes, pour cela j'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin dans l'aboutissement de cette thèse de doctorat.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de thèse Monsieur *LAHLOU Cherif* pour son encadrement, ses conseils éclairés, son savoir-faire et d'avoir pris la responsabilité de m'encadrer, ce qui est en soi un indicateur de la confiance qu'il me témoigne. Son exigence bienveillante a su donner à ce travail toute sa rigueur scientifique et m'a permis de franchir chaque étape avec détermination.

Je témoigne toute ma reconnaissance pour Monsieur *BEKKAR Bachir*, pour son support et d'avoir mis à ma disposition son expérience, ses connaissances qui ont semé les repères qui ont jalonné mon travail, et qui grâce auxquels j'ai pu me ressourcer et profiter selon mes capacités, à l'élaboration de cette thèse.

Je tiens à remercier aussi les membres du jury Monsieur *BELGOUM Farid*, Madame *SEKKAL Houria*, Monsieur *MOULAI Ali*, Monsieur *EL MOUBAREK Mohamed*, pour bien vouloir accorder de leur temps précieux pour évaluer mon travail et de me permettre de persévérer vers d'autres horizons.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des enseignants, chercheurs qui ont accepté de partager leurs savoirs et leurs expériences. Notamment Monsieur *BEROUAL Hicham* pour son aide précieuse.

Je n'oublie pas d'adresser mes sincères remerciements à l'ensemble des dirigeants et représentants des entreprises ayant pris part à cette étude. En Particulier *Monsieur Islam* et *Monsieur Tarek*, qui ont su et permis de m'immiscer dans le monde réel de l'entreprise. Leur disponibilité, leur transparence, leur bienveillance ont grandement contribué à la valeur de ce travail.

Je voudrais remercier chaleureusement ma sœur de cœur *Wassila* dont le soutien a été omniprésent, ses encouragements continus ont été une énergie à ma motivation.

Une pensée toute particulière à mes adorables amies *Nesrine, Amina et Amel,* qui m'ont inspirée, encouragée et crue en mes capacités, même dans les moments où moi-même j'en doutais.

Cette thèse est le fruit d'un rêve, d'un combat et d'une foi profonde en la valeur du travail. Pour cela que je remercie profondément tous ceux qui croient qu'aucun objectif n'est trop grand quand on avance avec cœur et conviction.

Sommaires :

Dédicaces

Remerciements

Sommaires

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale : 1

CHAPITRE 1 : 8

Perception théorique de la gouvernance des entreprises familiales : 8

1. **Section 1 : Aspect conceptuel de la gouvernance d'entreprise :** 9
2. **Section 2 : L'analyse de l'entreprise familiale :** 16
3. **Section 3 : Système de gouvernance et implication familiale** 30

Conclusion : 53

CHAPITRE 2 : 56

Perception théorique de la performance au sein des entreprises familiales 56

Introduction : 57

1. **Section 1 : La performance au sein des entreprises :** 58
2. **Section 2 les indicateurs de performance dans les entreprises familiales :** 65
3. **Section 3 : le modèle économique des entreprises familiales et son impact sur la performance :** 74
4. **Section 4 : Le rôle de la culture organisationnelle familiale dans la performance** 78
5. **Section 5 : Le lien entre gouvernance et performance dans les entreprises familiales :** 81

Conclusion : 83

Chapitre 3 : 85

Étude de la gouvernance et de la performance dans les entreprises familiales algériennes : 85

Introduction : 86

1. **Section 1 : La gouvernance des entreprises familiales dans le contexte algérien** 87
2. **Section 2 : Positionnement méthodologique** 93
3. **Section 3 : Résultat et discussion** 101

Conclusion 134

Conclusion générale 137

Bibliographie **144**

Annexes **166**

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
ANEM	Agence National de l'Emploi
ANGEM	Agence Nationale de Gestion Du Microcrédit
ANOVA	*Analysis of Variance (Analyse de la variance)*
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'emploi des Jeunes (devenue NESDA)
CA	Conseil d'administration
CA	Chiffre d'affaires
CNRC	Centre national du registre de commerce
EF	Entreprise familiale
F	Valeur du test de Fisher (dans l'ANOVA)
FMI	Fond monétaire International
Khi² (X^2)	Test du Khi-deux
NESDA	*National Entrepreneurship and Start-Up Development Agency (ex-ANSEJ)*
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONS	Office National des statistiques
PDG	Président directeur général
PIB	Produit intérieur brute
PME	Petite et moyenne entreprise
RBV	*Ressource-Based View* (Approche fondée sur les ressources)
ROA	*Return on assets*
ROE	*Return On Equity*
SARL	Société à responsabilité limitée
SEW	Socio-emotionnelle wealth
SNC	Société au nom collectif
SPA	Société par actions
TPE	Toute petite entreprise

Liste des figures

FIGURE 1EVOLUTION DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE SELON SA TAILLE ET SON NIVEAU DE CROISSANCE ET DE DEVELOPPEMEN. 16

FIGURE 2 MODELISATION DES LIENS ENTRE LES CONCEPTS 18
FIGURE 3 L'ENTREPRISE FAMILIALE A L'INTERFACE DE 2 SYSTEMES : FAMILLE ET ENTREPRISE..... 45
FIGURE 4 LE SYSTEME DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE 50
FIGURE 5 DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES . 61
FIGURE 6 STATUT JURIDIQUE..... 102
FIGURE 7 LA GENERATION 104
FIGURE 8 SECTEUR D'ACTIVITE..... 105
FIGURE 9 RESULTAT DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS (15DIRIGEANTS) 124
FIGURE 10 TABLEAU DE SYNTHESE DES RESULTATS..... 126

Liste des tableaux

TABLEAU 1 GOUVERNANCE FAMILIALE, ATOUTS ET CONTRAINTES POUR LA PERFORMANCE 91

TABLEAU 2 SYNTHESE DE L'ECHANTILLON 102

TABLEAU 3 STATUT JURIDIQUE 102

TABLEAU 4 LA GENERATION EN PLACE 103

TABLEAU 5 LE SECTEUR D'ACTIVITE DE L'ECHANTILLON 104

TABLEAU 6 HYPOTHESE 1 107

TABLEAU 7 HYPOTHESE 2 109

TABLEAU 8 HYPOTHESE 3 112

TABLEAU 9 HYPOTHESE 4 114

TABLEAU 10 HYPOTHESE 5 117

TABLEAU 11 SYNTHESE DES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DE L'ECHANTILLON DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTS 121

TABLEAU 12 RESULTAT DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS (15 DIRIGEANTS) 122

TABLEAU 13 RESULTAT DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS (15 DIRIGEANTS) 124

Introduction Générale

Introduction Générale :

Dans un environnement économique mondial caractérisé par la complexité, la compétitivité et la mutation constante des marchés, les entreprises se trouvent confrontées à des défis majeurs liés à la pérennité, à la performance et à la gouvernance. La mondialisation, les transformations technologiques et la montée de nouvelles formes d'organisation bouleversent les schémas classiques de gestion et de création de valeur (Porter, 1985), (Teece, 2010). Dans ce contexte, l'entreprise n'est plus seulement une entité économique cherchant la maximisation du profit, mais un système socio-économique où interagissent de multiples intérêts, financiers, humains, familiaux et sociétaux (Freeman , 1984), (Donaldson & Preston, 1995).

Au sein de cette dynamique, les entreprises familiales occupent une place singulière. Représentant selon les estimations plus de 70 % du tissu économique mondial ((La Porta, Lopez-de-Silnaes, & Shleifer, 1999) ; (Astrachan & Shnaker, 2003), elles constituent des acteurs économiques essentiels, porteurs de stabilité, d'emploi et d'identité locale. En effet, leur longévité, leur ancrage territorial et leur capacité d'adaptation en font des modèles d'entrepreneuriat à part entière, où la logique économique s'entremêle à la logique affective et patrimoniale (Lansberg, Gersick, Davis, & McCollom, 1997); (Zahra, 2003). La combinaison de l'entreprise et de la famille pose une imbrication qui se déploie selon une double trajectoire. Une trajectoire économique qui touche la performance l'évolution et la durabilité du projet entrepreneurial, et une trajectoire profondément humaine qui relève de la dimension sensible de la continuité générationnelle et des relations et des liens familiaux qui la façonnent.

En Algérie, l'entreprise demeure un levier essentiel du développement économique et social. Depuis les réformes économiques engagées à partir des années 1990, le pays a connu une transition progressive vers une économie de marché, encourageant l'investissement privé et la diversification du tissu productif Et depuis les années 2000, des initiatives destinées à encourager l'entrepreneuriat et à soutenir la création d'entreprises, ont été multipliées par l'état algérien, notamment à travers la mise en place d'agences d'appui telles que l'Agence nationale de gestion du microcrédit (ANGEM) et la NESDA (ex-ANSEJ). Ces dispositifs ont permis l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, tout en renforçant la culture de l'autonomie économique et de l'initiative privée (Wright, Boudarène, HA, & Hawkins, 2018).

Cependant, malgré ces efforts institutionnels, le développement des entreprises demeure confronté à plusieurs contraintes structurelles et culturelles dépendance vis-à-vis du secteur public, lenteur bureaucratique, et insuffisance des pratiques managériales modernes (Benhabib & Talahite, 2014), et c'est ce qui influencent directement la gouvernance et la performance des entreprises, en particulier celles à caractère familial.

Le tissu entrepreneurial algérien, se caractérise par une prédominance de petites et moyennes entreprises (PME). Dans ce paysage, les entreprises familiales algériennes se distinguent comme une forme dominante d'organisation entrepreneuriale, occupant une place prépondérante dans les secteurs du commerce, de l'industrie, des services. Leur importance dépasse la simple dimension économique : elles incarnent également des valeurs culturelles, religieuses et sociales qui façonnent la manière de concevoir le travail, la confiance et la solidarité (Allouch & Amann, 2000), (Boubakry & Moskolai, 2017). Ces entreprises, souvent fondées sur des liens de parenté et un capital social fort, contribuent à la création d'emplois et à la transmission de savoir-faire intergénérationnels, mais elles demeurent confrontées à des défis spécifiques : succession, gouvernance, et professionnalisation (Handler, 1994); (Morris, Allen, & Avila, 1997) ; (Chami, 2001) ; (Hirigoyen & Ajeeb, 2024).

En Algérie, l'entreprise familiale constitue un espace d'équilibre fragile entre héritage et modernisation. Sa gestion s'appuie souvent sur des valeurs représentatives de la culture nationale, respect de la hiérarchie, confiance, cohésion, solidarité et dimension religieuse qui orientent la prise de décision et les interactions internes (Allouche & Amann, 1998) ; (Nawfal, 2019) ; (Rahmani, 2019) .

Ainsi, la culture algérienne, imprégnée de principes familiaux et religieux, influence fortement la structure de gouvernance et la perception de la performance de l'entreprise (Merzouk, 2018). Dans certaines familles, l'idée de confier la gestion à un membre externe à la famille reste délicate, car elle remet en question la loyauté, la confiance et la continuité du patrimoine familial. Ce poids de la culture et des valeurs est un facteur déterminant pour comprendre la spécificité de la gouvernance et de la performance des entreprises familiales dans le contexte algérien (Allouch & Amann, 2000) ; (Cadieux, 1999) ; (Roamba & Toé, 2025).

- **Problématique, objectifs et hypothèses**

➢ ***De la gouvernance d'entreprise à la gouvernance familiale***

La gouvernance d'entreprise s'est imposée comme un pilier de la performance organisationnelle. Elle renvoie à l'ensemble des mécanismes qui encadrent la prise de décision,

la répartition des pouvoirs et la supervision de la direction afin d'assurer l'équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes (Charreaux, 1997), (Shleifer & Vishny, 1997). Dans les entreprises familiales, cette gouvernance prend une forme différente, influencé par la présence de la famille dans la structure de propriété, de gestion et de contrôle, ce qui impact directement les objectifs et le fonctionnement de l'organisation (Corbetta & Salvato, 2004), (Miller, Steier, & Breton-Miller, Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle: Dans l'entreprise familiale, 2004) ; (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

L'entreprise familiale se distingue donc par une double logique : une logique économique orientée vers la rentabilité et une logique socio-émotionnelle centrée sur la pérennité et la cohésion familiale. Cette spécificité rend la gouvernance familiale singulière : elle repose non seulement sur des mécanismes formels tels que les conseils d'administration ou les règles de succession mais aussi sur des mécanismes informels, comme la confiance, la loyauté et la culture familiale (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002); (Allouch & Amann, 2000).

Ainsi, comprendre la gouvernance des entreprises familiales revient à analyser un système complexe d'équilibres entre rationalité économique et émotions. Ces tensions, lorsqu'elles sont bien gérées, peuvent se transformer en véritables leviers de performance durable (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).

- ***Le lien entre gouvernance et performance globale***

La littérature sur la performance des entreprises familiales distingue de plus en plus la performance financière (croissance, rentabilité, productivité) de la performance non financière (satisfaction des employés, réputation, cohésion, durabilité). Cette approche plurielle permet de saisir la richesse du modèle familial, qui ne peut être réduit à une simple logique économique (Sharma , 2004) ; (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

Plusieurs études ont montré que la présence des membres de la famille dans la gestion et la gouvernance exerce une influence ambivalente sur la performance globale. D'un côté, la proximité familiale favorise la vision à long terme, la stabilité du capital et la création d'un capital social fort (Anderson & Reeb, 2003); (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). D'un autre côté, la confusion entre sphère familiale et sphère professionnelle, la réticence à déléguer à des acteurs externes et les dynamiques émotionnelles peuvent engendrer des conflits (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone , & Castro, 2011).

- **Cadre théorique mobilisé**

Pour comprendre les interactions entre gouvernance familiale et performance, cette recherche s'appuie sur plusieurs approches théoriques complémentaires :

La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), souligne la réduction des conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants dans les entreprises familiales, la coïncidence des deux rôles limitant les coûts d'agence. Toutefois, elle révèle aussi d'autres tensions, notamment entre membres familiaux actifs et passifs.

La théorie de l'intendance (Davis, Schooman, & Donaldson, 1997), propose une vision plus optimiste du dirigeant familial, vu comme un intendant motivé par la réussite collective et la transmission du patrimoine.

La théorie des parties prenantes (Freeman , 1984), élargit la perspective en considérant la performance comme la satisfaction équilibrée de tous les acteurs internes et externes, et non uniquement des actionnaires.

La théorie du capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998),explique la force du réseau familial en termes de confiance, de partage de valeurs et d'apprentissage collectif, éléments clés dans la pérennité et la performance des entreprises familiales. (Paturel, Richomme-Huget, & De freyman, 2005)

La théorie de la richesse socio-émotionnelle (SEW) ((Gomez-Mzji, Haynes, Nunez-nickel, Jacobson, & Moyano-feuntes, 2007), met en lumière les dimensions affectives et identitaires de la famille, qui orientent la prise de décision non pas seulement vers le profit, mais vers la préservation du contrôle, de l'identité et de l'harmonie familiale.

La théorie institutionnelle ((DiMaggio & Powell, 1983)éclaire la manière dont les entreprises familiales s'adaptent aux pressions normatives et culturelles de leur environnement, tout en conservant leur singularité organisationnelle.

Enfin, la théorie de la continuité générationnelle (Handler W. C., 1990); (Hannachi, 2025) met en évidence l'importance du transfert de leadership, de savoir-faire et de valeurs à travers les générations, facteur déterminant de la durabilité et de la performance globale. (Handler & Kram, 1988).

- **Problématique et objectifs de la recherche**

Au croisement de ces approches, se pose une question centrale :

Dans quelle mesure la présence des membres de la famille dans la gestion et la gouvernance influence-t-elle la performance globale des entreprises familiales algériennes, et favorise-t-elle davantage une performance financière ou non financière ?

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'impact de la composition familiale de la gouvernance sur la performance plurielle des entreprises familiales. Plus précisément, il s'agit de :

- Identifier les formes de gouvernance dominantes dans les entreprises familiales algériennes ;
- Évaluer l'influence de la présence familiale et non familiale dans la gestion sur la performance globale ;

Sur la base de ces objectifs, plusieurs hypothèses ont été formulées :

H1 : La présence des membres de la famille dans la gestion influence positivement la performance globale de l'entreprise familiale.

H2 : La gouvernance familiale favorise davantage la performance non financière que la performance financière.

H3 : La présence de membres externes dans la gouvernance modère positivement la relation entre gouvernance familiale et performance non financière.

H4 : Les valeurs culturelles et religieuses propres au contexte algérien modulent la relation entre gouvernance et performance dans les entreprises familiales.

H5 : La continuité générationnelle et la transmission des valeurs familiales renforcent la durabilité et la performance multidimensionnelle.

- **Méthodologie et structure du travail**

Pour répondre à la problématique centrale et tester les hypothèses formulées, notre recherche adopte une approche mixte combinant les méthodes quantitatives et qualitatives, conformément aux recommandations de (Tashakkori & Teddie, 2010) (Guetterman, Fetters, & Creswell, 2015), (Ishtiaq & Book Review Creswell, JW, 2019,2014).

Ce choix méthodologique permet d'articuler la mesure objective des relations entre variables (via le questionnaire) et la compréhension en profondeur des perceptions et logiques décisionnelles (via les entretiens semi-directifs).

Ces deux approches s'inscrivent dans une perspective où l'objectif n'est pas seulement de confirmer des relations statistiques, mais aussi de donner du sens aux pratiques réelles de gouvernance et de performance dans les entreprises familiales algériennes.

La dimension spatio-temporelle de cette étude repose sur l'analyse d'entreprises familiales implantées principalement dans le nord-ouest Algérien. Les données analysées ont été recueillis durant la période allant de 2022 à 2024. Cette période est caractérisée par une forte transition où les politiques publiques ont mis en place une volonté de relance économique avec des accompagnements des initiatives privées et de soutien à l'entrepreneuriat. Ce cadre s'enracine et confère à la recherche une portée contextualisée.

- **Structure générale de la thèse**

Afin d'assurer une progression logique et analytique, la thèse est structurée en trois chapitres principaux :

- Chapitre 1 : La gouvernance des entreprises familiales

  Ce chapitre propose un cadre conceptuel et théorique sur la gouvernance en général, puis sur les spécificités de la gouvernance dans les entreprises familiales, en mobilisant les théories de l'agence, de l'intendance, des parties prenantes, du capital social et du coût de transaction.

- Chapitre 2 : Le lien entre gouvernance et performance dans les entreprises familiales

  Il développe les approches conceptuelles de la performance (financière et non financière), puis examine les théories mobilisées (RBV, SEW, institutionnelle, continuité générationnelle) et leur contribution à la compréhension de la performance plurielle.

- Chapitre 3 : Étude empirique du cas algérien

  Ce chapitre présente la méthodologie adoptée, les résultats issus du questionnaire et des entretiens, leur analyse et leur discussion, mettant en évidence les particularités du modèle algérien d'entreprise familiale.

La thèse se clôt par une conclusion générale synthétisant les principaux résultats, les contributions théoriques et pratiques, les limites rencontrées ainsi que les perspectives de recherche futures.

Ce cheminement progressif permet de passer d'une approche conceptuelle et théorique à une analyse empirique ancrée dans la réalité des entreprises familiales algériennes, afin d'apporter une contribution à la compréhension du lien entre gouvernance et performance dans ce contexte particulier.

CHAPITRE 1 :

Perception théorique de la gouvernance des entreprises familiales :

Introduction :

Favorisées par un regain d'intérêt croissant, les entreprises familiales sont devenues pour les chercheurs en sciences sociales et pour les professionnels un terrain propice de réflexion, de débat et de production du savoir. Ce regain d'attention découle de l'importance qu'elles revêtent dans le tissu économique mondial (Bauweraets & Colot, 2013) Constituant la forme la plus répandue de l'initiative privée, elles représentent entre 65 et 90% des entreprises dans le monde. En Algérie ce taux grimpe à 95 %. Elles transcendent toutes les tailles d'entreprises de la TPE à la GME.

Le débat sur les entreprises familiales est fructueux de par sa spécificité née de l'interaction de deux systèmes : la famille et l'entreprise (Davis & Taguiri, 1996). Deux univers se confrontent : celui de la famille, où règne l'affectivité, et celui de l'entreprise, supposé être rationnel. La cohabitation entre eux est source de conflits qui menacent bien souvent la continuité de l'entreprise et qui, en tout état de cause, impacte sa performance. Le dirigeant se doit d'avoir la confiance des intervenants pour faire converger leurs intérêts vers un but commun. Pour y parvenir, il met en place des plans de gouvernance adéquats pour la gestion de l'entreprise, susceptibles d'orienter les actions de toutes parties prenantes vers les objectifs de consolidation des liens familiaux et assurer la performance.

Dans ce premier chapitre, nous présentons les tous premiers questionnements et les techniques de recherche documentaire qui nous ont fait découvrir la connaissance sur l'entreprise familiale produite au cours de ces dernières années

1. Section 1 : Aspect conceptuel de la gouvernance d'entreprise :

Pour réussir, toute organisation doit mettre en place un cadre de référence générique pour ses décisions, qu'elles soient à long terme ou à court terme. Pour ce faire, il est nécessaire de cerner son fonctionnement réel. Habituellement, le dispositif global permettant ce fonctionnement est désigné par l'expression « gouvernement d'entreprise » ou « gouvernance », et plus techniquement « structure de gouvernance ». Dans cette section, nous nous intéressons au concept de la gouvernance d'entreprise, à son origine et son encadrement, et nous aborderons les principales théories de la gouvernance d'entreprise.

1.1 La gouvernance d'entreprise :

La question de la gouvernance d'entreprise a pris une grande importance dans la littérature économique. Durant les dernières décennies elle fait l'objet de nombreux développements.

L'intérêt porté à ce thème, s'explique sans doute par la globalisation et l'accroissement de la taille des entreprises ayant conduit à la séparation des fonctions de propriété et de directions et les scandales qui ont éclaboussé des entreprises de grande renommée.

Mise en place initialement en réaction aux comportements déviants et opportunistes, ses premiers objectifs se résument principalement à limiter les pouvoirs discrétionnaires du dirigeant qui agit dans son propre intérêt, en mettant en place un ensemble de mécanismes ayant pour but de gagner la confiance de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Elle valorise ainsi les principes de transparence, d'indépendance et de responsabilité.

Une revue de la littérature sur le sujet montre qu'il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise. On peut citer la définition de l'OCDE[1] (2004) qui considère la gouvernance comme *« l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire. La gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son Conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus »* (de Cooprération & Eonomiques, 2004) Cette définition met l'accent sur la relation entre l'actionnaire et le dirigeant. Quant à (CHARREAUX , 2000), il considère que les dirigeants tiennent une place centrale. Ainsi, pour lui, la gouvernance d'entreprise est « *l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants qui a pour effet de délimiter leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires »* (Charreaux, 1997) La gouvernance fixait pour cela un ensemble de règles du jeu permettant à la fois d'inciter les dirigeants à créer des richesses et d'assurer que leur gestion est conforme aux intérêts des actionnaires.

Pour autant un système de gouvernance n'est efficace que s'il joue un rôle préventif, en permettant à chacun de s'exprimer pour éviter l'apparition de crises, et un rôle curatif qui facilite la résolution des crises lorsqu'elles surviennent. C'est une approche plus élargie de la gouvernance d'entreprise. Les systèmes de gouvernance « *n'influencent la création de valeur*

[1] OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

qu'à travers sa répartition » elle est « un ensemble de contraintes permettant de régir la négociation ex post entre les parties prenantes sur le partage de la rente » (RAJAN & ZINGALES , 2000).

(Shleifer & Vishny, 1997) Quant à eux, définissent la gouvernance en mettant l'accent sur la maximisation de la valeur actionnariale. Leur vision de la gouvernance est alors « *Un ensemble de mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement en évitant une appropriation de valeur excessive par les dirigeants et les actionnaires dominants* ». La gouvernance d'entreprise est définie aussi comme un « *système de relations entre différents participants visant à définir la direction et les performances des sociétés* » (MONKS & MINOW , 2011)

(GOMEZ, 2009) Introduit dans sa définition l'idée de pérennité de l'entreprise et définit ainsi la gouvernance comme étant « *Un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise* ».

De ces différentes définitions proposées par la littérature, nous retenons que la gouvernance de l'entreprise est appréhendée comme un ensemble d'institutions et de règles qui délimitent les pouvoirs de ceux qui sont chargés d'orienter l'entreprise. Elle participe à résoudre le problème de coordination entre les parties prenantes et de bien distribuer les informations et les ressources entre celles-ci. Son rôle premier est de comprendre les dysfonctionnements, de réparer les dommages de proposer et de mettre en œuvre des solutions. La gouvernance a donc pour rôle principal de : limiter les risques, éviter les conflits d'intérêts, et rééquilibrer les pouvoirs. Dans cette vision encore faut-il la choisir et l'utiliser pleinement, au lieu de la voir comme une contrainte et la subir.

A travers ces définitions nous constatons qu'un système de gouvernance peut jouer plusieurs rôles simultanément ou alternativement et il appartient à chaque entreprise de définir une structure de gouvernance qui soit à la fois spécifique et suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Le système de gouvernance a pour rôle de contribuer à améliorer en permanence l'efficacité de l'entreprise.

1.2 <u>De la gouvernance des grandes entreprises a la gouvernance des PME:</u>

Dans l'économie mondiale, les mouvements des capitaux, la financiarisation des économies souvent au détriment de l'économie réelle, a mis en évidence l'appropriation des pouvoirs

décisionnels par les dirigeants des grands groupes (industriels, banquiers, …) diversifiés. En effet, la mondialisation de l'économie et le développement sans cesse croissant des TIC ont conduit à un double paradoxe : l'accroissement des informations économiques et financières d'une part et la distance des investisseurs par rapport aux capitaux investis et aux centres de prise des décisions.

Ce phénomène de séparation de la fonction de propriété et la fonction de direction, pose la question de la capacité des actionnaires d'orienter ou d'influencer les décisions des managers[2]. Dès lors, se pose la question du pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Ceux-ci gèrent-ils leur entreprise uniquement dans l'intérêt des propriétaires ou bien disposent-ils d'un espace discrétionnaire pour accroître leur propre fonction d'utilité au détriment de l'investisseur. Cette représentation de la gouvernance d'entreprise centrée sur la question de la résolution des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants managers, repose fondamentalement sur une vision contractuelle des organisations fondée sur les postulats de la théorie néoclassique[3].

Ainsi, depuis l'analyse fondatrice de (BERLE & MEANS , 1932), la gouvernance d'entreprise est perçue comme étant un système qui permet de préserver, de défendre et de restaurer les intérêts des actionnaires en limitant les pouvoirs, en contraignant les décisions et définissant la latitude des dirigeants de l'entreprise à travers des mécanismes[4] qui ont pour but de spécifier

[2] (Coriat & Weinstein, 1995) Considère qu'en pratique le manager assume trois fonctions principales :

- Une fonction d'organisation et de coordination de la production qui correspond à la firme classique définie comme une fonction de production qui cherche à maximiser le profit ;
- Une fonction d'innovation et/ou de création qui caractérise le fait que les firmes qui veulent survivre sont amenées non seulement à s'adapter aux évolutions qui s'imposent à elles mais aussi à transformer par leurs comportements l'environnement qui les entoure ;
- Une fonction d'acquisition et d'exploitation de l'information. Cette idée rejoint la thèse de Knight qui décrit l'entrepreneur comme une personne qui accepte la prise de risque et qui prend des décisions dans un contexte ou le future n'est pas toujours probabilisable (le dirigeant ne peut pas se servir de ses expériences passées pour élaborer une vision future)

[3] La théorie néoclassique repose sur l'hypothèse de rationalité des agents économiques et la recherche de l'efficience par le marché. Dans cette perspective, l'entreprise n'est pas une entité sociale autonome, mais un simple nœud de contrats optimisant la répartition des ressources ((Jensen & Meckling, 1976), (FAMA, 1980). La gouvernance d'entreprise s'est inscrite au départ dans une vision contractuelle, héritée de la théorie néoclassique, qui conçoit l'entreprise comme un ensemble de contrats entre des acteurs rationnels cherchant à maximiser leur utilité individuelle. Cette approche met l'accent sur la discipline des marchés et la protection des intérêts des actionnaires comme fondements de l'efficience économique.

[4] En fonction des éventuels problèmes liés aux différences d'objectifs entre les intervenants au sein de l'entreprise des mesures de régulation des actions prises par les dirigeants ont été mises en place. La plupart des auteurs ayant consacré des travaux aux mécanismes de gouvernance (CHARREAUX, PITOL-BELIN, 1990, Jensen, 1933) opposent deux catégories : celles des dispositifs internes à l'entreprise et celle des dispositifs externes. Ils sont

les règles du jeu managérial. C'est une vision contractuelle des organisations, qui est centrée sur la question de la résolution des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. Son champ d'application s'étend à l'ensemble des organisations.

L'ensemble des publications sur le gouvernement d'entreprise constitue un corpus théorique dont les fondements proviennent directement de défaillances en matière de gestion observées au sein des organisations. Les théories explicatives sont rassemblées sur la base des théories dites institutionnelles et néo-institutionnelles ((FAMA & JENSEN , 1983) ; (Charreaux, 1997) (JOHNSON & SHLEIFER , 2000)). Ces théories nées en réaction à la théorie néo-classique, se proposent de jeter un regard empirique sur le rôle des institutions (le marché, l'État, l'entreprise…) dans le fonctionnement de l'économie.

On constate que cette vision porte l'attention principalement sur la grande entreprise, à caractère managérial, ou on retrouve les conflits d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants plus accentués par cette séparation des fonctions de contrôle et propriété (Charreaux, 1997). Dans cette optique, le système de gouvernance se focalise sur la maîtrise des conflits d'intérêts et réduit l'asymétrie d'information entre les propriétaires et les dirigeants. Imposée ainsi, dans les grandes entreprises, la gouvernance n'était que peu présente dans les organisations de petites tailles car n'y étant pas contraintes.

Cependant, les petites et moyennes entreprises (PME) font l'objet d'un intérêt particulier ces dernières années, cela tient de l'importance de la PME dans toutes les économies, mais aussi en raison de la condensation des deux fonctions de direction et de contrôle. (KARAOUI & BEN-HAFAIEDH-DRIDI, 2012)

Si la PME présente des similitudes avec les grandes entreprises, ce qui pourrait autoriser la transposition d'un certain nombre de principes de gouvernance des entreprises, des différences subsistent. Particulièrement au niveau de la structure de propriété et de contrôle. Il existe souvent une très grande adéquation entre le dirigeant et son entreprise. (PIGE, 2002)

internes lorsqu'ils émanent directement de l'entreprise et de nature externe lorsque le contrôle s'effectue par un groupe de personnes ou institutions extérieures à l'entreprise. Ces mécanismes correspondent, en fait, au corpus au sein duquel vont s'insérer les décisions prises par les dirigeants. Le problème étant de savoir quelle est l'importance de latitude managériale à accorder aux dirigeants. De manière générale il faut qu'il existe au sein de l'entreprise un contrôle contraignant et d'importance fortement variable en fonction d'éléments qui, dans certains cas, dépassent le cadre de l'entreprise. (Nous développerons encore plus ce point dans la suite de notre travail).

Pour les chefs de ces entreprises la complexité est toujours présente mais ne peut être appréhendée de la même façon, il existe une différence entre la gouvernance des PME et les grandes entreprises, et ces différences tiennent à plusieurs facteurs.

Les grandes entreprises ont des processus de prise de décision plus compliqués, cela veut dire qu'il existe plus de parties prenantes qui y participent dans l'entreprise. Et, en ce qui concerne les PME, elles prennent souvent la forme de gouvernance la plus simple, pour deux raisons principales :

- La première, c'est que les PME se concentrent sur les opérations quotidiennes, sur les produits et parfois sur les résultats à court terme.
- La deuxième, c'est que pour les PME, les structures actionnariales sont moins difficiles puisque dans la plupart des petites entreprises le propriétaire est souvent le gestionnaire (le dirigeant), tandis que les grandes entreprises ont des équipes plus étoffées qui peuvent mieux répondre aux questions de la gouvernance d'entreprise.

Mettre en place un système de gouvernance en contexte de PME se vit différemment. Et cela est dû à la centralité du propriétaire-dirigeant qui lui confère la spécificité de la PME en matière de gouvernance. Le dirigeant est très souvent le propriétaire ce qui fait de lui l'agent principale de l'entreprise. Ce n'est donc plus la dimension « protection des actionnaires » qui est d'intérêt dans ce cas de figure. Dans une telle situation, la gouvernance peut être utilisée comme une source de conseils et d'avis utiles pour orienter les décisions stratégiques de croissance et d'innovation.

Ceci dit le rôle de la gouvernance n'est donc pas de diminuer l'autonomie des gestionnaires par un contrôle assidu de leur activité mais plutôt d'augmenter l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale pour l'entreprise et prendront par conséquent les décisions nécessaires au bien de la PME, et ce, afin d'augmenter la valeur de celle-ci et d'assurer sa performance financière et non financière.

Le secteur de la PME apparaît pour les pouvoirs publics et pour la communauté universitaire comme un élément indispensable au développement économique, la résorption du chômage et de l'approvisionnement régulier du marché et donc au développement socio-économique local et national. Cette place de choix pour la PME dans l'économie algérienne a abouti à ce que la PME est la structure la plus rencontrée dans le paysage économique national avec 193 339 entreprises en 2020, dont 243 entreprises publiques, recensées et le reste sont des entreprises

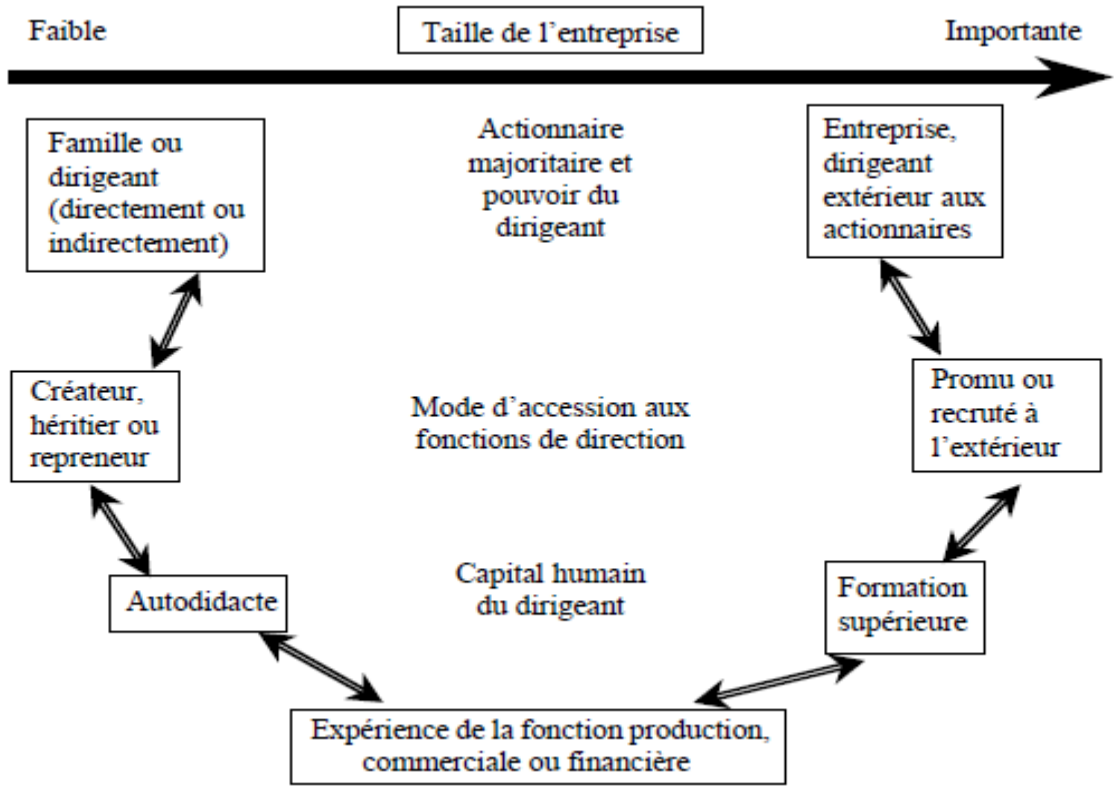
familiales. Ces chiffres font l'objet des programmes d'appui à la création d'entreprises et les mesures incitatives mises en place par les pouvoirs publics. En Algérie, les réformes économiques accordent une place importante aux PME[5]. Ces entreprises sont actuellement devant un environnement en mutation sur plusieurs niveaux. En effet, les pouvoirs publics ont introduit, plusieurs mesures de soutien (NESDA, ANGEM, ANDI) à cette catégorie d'entreprises en matière de création afin de promouvoir la petite et moyenne entreprise.

Ainsi, le monde évolue et les entreprises sont confrontées à une économie plus rapide et plus complexe (***fastest growth economie***), la nécessité d'un système de gouvernance s'impose comme source de création de valeur à toutes les entreprises quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Désormais deux dimensions de gouvernance y apparaissent :

- **La gouvernance managériale :** appliquée dans les grandes entreprises cotés ou non cotés. Dans ces grandes organisations caractérisées par la séparation des fonctions de propriété et de direction, l'équipe dirigeantes est continuellement sous contrôle ;
- **La gouvernance entrepreneuriale :** qui se trouve fondamentalement dans les PME où les deux fonctions de propriété et contrôle sont entre les mains du dirigeant, notamment dans le cas des entreprises de type familiale. Cette dernière constitue la grande masse des PME (Allouch & Amann, 2000).

[5] Les PME représentent la très grande majorité des entreprises sur le territoire Algérien. ELLE constitue la cellule de base pour la relance de l'économie d'un pays du fait qu'elle est disséminée à travers le territoire du pays et surtout qu'elle n'exige pas d'investissement couteux.

Figure 1Evolution de la structure de gouvernance de l'entreprise selon sa taille et son niveau de croissance et de développement



Source : (PIGE, 2002)

2. Section 2 : L'analyse de l'entreprise familiale :

Etant à l'interface de deux systèmes « *Entreprise & famille »,* l'entreprise familiale est considérée comme un objet de recherche majeur depuis les années 80[6] et désormais elle connaît un réel essor en gestion, économie, et sociologie…etc. et la composition de son système en fait sa particularité.

On retrouve les entreprises familiales à l'échelle mondiale, elles sont un acteur majeur dans la production et à la création d'emplois. Elles génèrent 70% du PIB mondiale (IFERA, 2003) ; (Holt, Pearson, Payne, & Sharma, 2018), Elle regroupe différentes formes de la grande entreprise à la start-up, la moyenne entreprise PME en passant par la TPE. *L'entreprise familiale devient un acteur majeur du développement économique de l'Algérie et un pivot des politiques nationales de développement.* Reconnues pour leur vision à long terme, elles prennent des mesures pour protéger la réputation et l'héritage de la famille et de l'entreprise.

[6] La Family Business Review a été créée en 1988, en 2010 le Journal of family Business Strategy (Elseriver) a été créée par la suite a eu la création en 2011 le Journal Of Family Business Management (Emerald)

Notre approche sur l'entreprise familiale s'inscrit ainsi dans un environnement dual, à savoir le maintien des traditions familiales dans une démarche économique. Il est donc nécessaire d'éclairer la double dimension que vivent les membres dirigeants au quotidien : la sphère privée et la sphère professionnelles, toutes deux étroitement imbriquées.

Il est logique de constater qu'une famille en affaire prend généralement plus à cœur son entreprise. Celle-ci est traitée comme un bien personnel et deviens le plus souvent le prolongement de la famille, car elle devient source de la sécurité financière de la famille, permet de fournir à ses membres une opportunité d'emploi, et surtout elle leur permet de s'accomplir et d'étancher leur soif entrepreneuriale.

En raison de cette complexité et du nombre de questions à aborder, les entrepreneurs sont souvent confrontés à des difficultés pour définir la gouvernance de leur entreprise et de la famille. L'interaction continue entre la famille et l'entreprise (chacun mu par des valeurs dissemblables) crée des situations complémentaires mais le plus souvent contradictoires qui peuvent mener vers des problèmes de gouvernance uniques. Ainsi, ce qui peut motiver une famille entrepreneuriale est généralement discordant de ce qui motive un investisseur et peut même être loin des objectifs de l'entreprise.

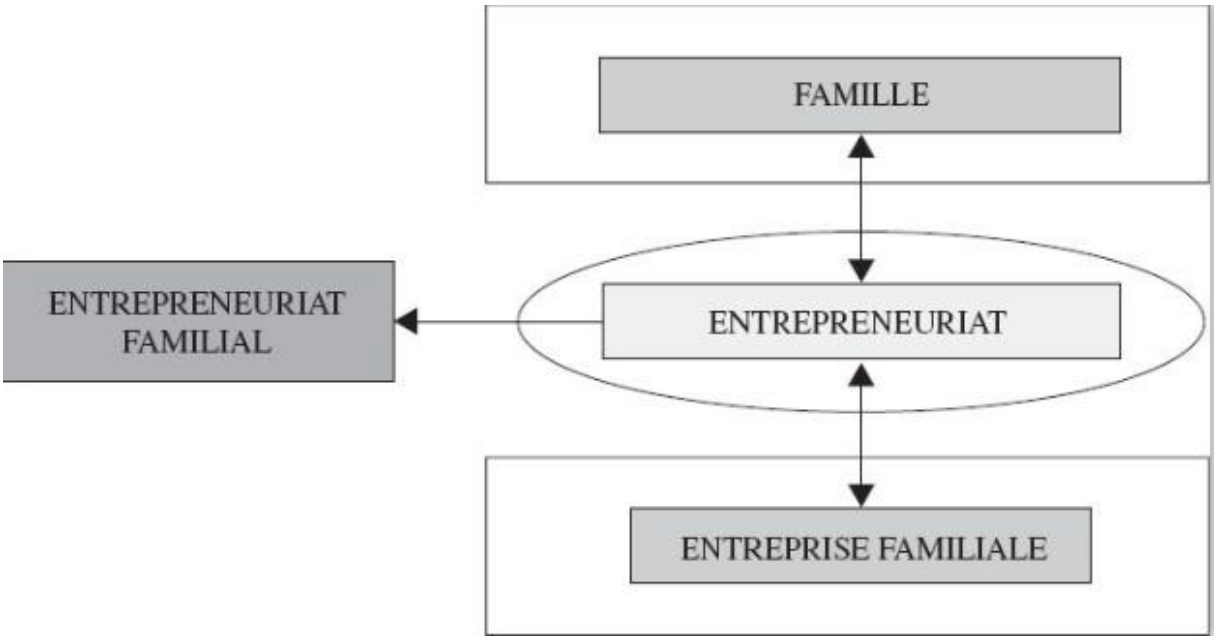
Toutes fois, l'influence de la famille sur la gouvernance dans l'entreprise familiale en générale et dans la PME familiale en particulier, met en exergue un autre défi dans les recherches sur la gouvernance qui consiste à intégrer et à prendre en considération la dimension familiale. Ce défi à mobiliser d'autres approches théoriques tel que la théorie de l'intendance la théorie des ressources rares la théorie socio-émotionnelle et la théorie de la confiance.

2.1 Le dilemme pour définir L'entreprise familiale :

En vue de comprendre les entreprises familiales, il est nécessaire d'éclairer la double dimension que vivent les membres dirigeants au quotidien : la sphère privée et la sphère professionnelles étroitement imbriquées.

Avant cela nous estimons utiles de clarifier et modéliser les liens entre les concepts suivant : la famille, l'entrepreneuriat et l'entreprise.

Figure 2 Modélisation des liens entre les concepts



Source : (Fayolle & Begin, 2009)

Entreprendre en famille demande de réfléchir et d'agir dans un système complexe où se conjugue rentabilité et croissance, pouvoir et argent, amour et confiance. Apprendre à traiter les sujets de tête au bon moment est plus évident, mais quand le cœur s'en mêle, ça peut brouiller les affaires. L'esprit entrepreneuriale se développe dans le nid familial. Il émerge souvent d'un besoin de sécurité, d'appartenance ou de contribution, mais aussi d'une complémentarité entre les individus, d'une passion commune et de principes entrepreneuriaux forts et partagés. Cette aspect de l'entreprise familiale est relié au concept de « *familiness* » [7] (Habbershon & Williams, 1999).). Il est le résultat des interrelations entre l'institution famille et l'institution entreprise. Une lecture systémique de l'EF, conduit à dire que le familiness est la rencontre entre les deux sous-systèmes qui la composent (Davis & Taguiri, 1996) Il s'acquiert par le jeu inter organisationnel des sous-systèmes vus comme des ensembles dotés chacun d'un capital social (Arregle, Durand, & Very, 2004) mais aussi par les hommes et les femmes qui les composent d'un point de vue individuel. Les valeurs intrinsèques à la famille, comme la solidarité, l'attachement aux racines, aux parents, se reflètent pour la famille de l'entreprise par

[7] Dans leur études HABBRSHON ET WILLIAMS (1999), ont appelé à mobiliser l'approche par les ressources RBV pour étudier les entreprises familiales. En appréhendant l'entreprise familiale comme l'interaction entre trois dimensions la famille, la propriété et les affaires, ces auteurs ont identifier les ressources caractérisées par l'implication de la famille qui explique la bonne performance de ce type d'entreprise. Les auteurs désignent ces ressources par un ensemble appelé « *Familiness* » ou en français le « le capital familial ». (Nous allons développer ce point dans la partie Faire théorie des ressources RBV). Retourne 2015 page 27

un enracinement et une connaissance partagée de celle-ci qui facilite la prise de décision. Pour (WANG , 2006), les entreprises familiales sont celles qui satisfont à la nature essentielle de « familiness » en ce qui concerne la vision, les intentions et les comportements.

La famille n'est donc plus considérée comme une entité stable mais comme un ensemble d'acteurs aux attentes et intérêts divergents (Missonier & Gundolf, 2017). Cependant (DYER, 2003) révèle que « la famille est la variable manquante dans la recherche organisationnelle ». Rares sont les études qui portent sur la dimension de la famille ((DYER, 2003); (STEIER, CHRISMAN , & CHUA, 2004)) et sur la nature de la famille, voire rares sont les tentatives de regroupement des critères permettant de définir la famille dans le cadre d'une entreprise familiale.

Même si ces dernières années sont connues par un fort intérêt de recherche sur les entreprises familiales, à ce jour, il n'y a aucun consensus sur la façon de la définir (Allouch & Amann, 2000) (Arregle, Durand, & Very, 2004) (Missonier & Gundolf, 2017) (Henssen, Voordeckers, Lamberchts, & Korianen, 2011), (Chua, Chrisman, & Bergiel, An agency theoretic analysis of the professionalized family firm, 2009), on remarque qu'il y a presque autant de définitions qu'il y a d'auteurs, ce qui laisse penser que certaines définitions découlent des caractéristiques de l'échantillon d'entreprises familiales étudiées et non l'inverse.

Plusieurs questions ont été abordées autour de leur définition. Comment distinguer les entreprises familiales des entreprises non-familiales ? Est-ce que leur différence en est une de nature ou de degré ? Est-ce que ces entreprises naissent familiales ou le deviennent-elles ? Quelles formes peuvent prendre les entreprises familiales ? (Fayolle & Begin, 2009).

Les nombreuses définitions de l'entreprise familiale varient selon les courant théoriques[8] (Laroui, 2022)certaines retiennent des critères de nature qualitative tel que : l'implication de la famille dans le management et la gestion au quotidien par les membres de la famille, l'influence de la culture familiale sur l'entreprise, ((ASTRACAHN & KOLENKO , 1994); (Astrachan & Shnaker, 2003); (POULAIN-REHM, 2006)). L'entreprise familiale a été définit selon

[8] Le champ de recherche en entreprise familiale s'est marqué par l'évolution des cadres théoriques mobilisés pour étudier et appréhender ces entreprises particulières. On peut distinguer quatre principales phases. La première où l'on se limitait à l'analyse de la dimension rationnelle. La deuxième où la mobilisation de théories alternatives était nécessaire afin d'étudier la dimension psychologique et humaine de l'entreprise familiale. La troisième phase où les chercheurs commençaient à s'intéresser à la dimension sociologique ou la prise en compte de la théorie du capital familiale est inévitable. Et enfin, la dernière phase où la prise en considération de la dimension émotionnelle est devenue indispensable et a donné ainsi naissance à un nouveau paradigme de recherche, à savoir, la richesse socio-émotionnelle.

l'identification entre les intérêts de la famille et les politiques de l'entreprise pendant au moins deux générations (Donnelley, 1988). La définition avancée par (Chrisman, Chua, & Steier, 2003) met en exergue la particularité des ressources de l'entreprise familiale. Ce fondement consiste dans :

- *L'intention de maintenir le contrôle de la famille au sein des coalitions dominantes*
- *Des ressources et compétences uniques, inséparable et synergiques émergeant de l'implication et des interactions familiales*
- *Une vision de la coalition dominante qui contrôle la famille. Une telle vision est établie tout en considérant les générations futures.* (KARRAT, 2015).

D'autres courant théoriques se basent sur des critères quantitatifs tel que le pourcentage détenu par la famille dans le capital de l'entreprise. Pour (DONCKELS & FROHLICH , 1991)et (REYNOLDS , 1995) l'entreprise est dite familiale, lorsqu'un ensemble de personne appartenant à la même famille possède minimum 50 % des part de l'entreprise. Pour d'autres auteurs comme (GALLO , 1995) (GALLO & ESTAPE, Internationalization of family businesses, 1992) ce pourcentage est inferieur a la moyenne. Selon (CHARREAUX & PITOL-BELIN, 1985), la définition de l'entreprise familiale passe par un critère aussi quantitatif en retenant les sociétés dont plus de 50 % des actions ou parts sont détenus par un groupe familial. (CROMIE, STEPHENSON , & MONTEITH, 1995) Ajoutent d'autres critères « *une entreprise est considérée comme familiale si plus de 50% des droits sociaux sont détenus par une famille, une famille qui exerce un contrôle considérable sur l'entreprise, une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille* ».

On peut aussi se demander si une entreprise nouvellement créée par un entrepreneur peut être considérée familiale. Pour (Chua, Chrisman, & Bergiel, An agency theoretic analysis of the professionalized family firm, 2009), une Entreprise familiale serait fondée comme telle par contre, pour (LITZ, 2008), ce ne serait pas nécessairement le cas, le caractère familial pourrait n'être qu'un état temporaire dans le cycle de vie d'une entreprise. Certaines entreprises sont créées à titre individuel[9], puis deviennent des EF avec l'implication croissante du conjoint ou

[9] L'entreprise individuelle est la forme d'entreprise la plus souvent retenu lors de la création d'un business. Elle est détenue par une seule personne. Elle est conseillée lorsque les risques de l'activité sont peu importants et les investissements limités. Ces entreprises forgent elle-même leur principal tissu économique qui leur permet de s'implanter dans une vision de croissance à long terme et de garantir leur performance (EL MADANI , 2010). Une recherche effectuée au Cameroun (pris en considération a cause de sa localisation), par l'institut national de la statistique et le Recensement Général des entreprises en 2009 montre que 89% des entreprises sont de forme individuelle. En Algérie, la majorité des commerçants (la forte tendance de ce pays) sont sous forme d'entreprises individuelles. Et le plus souvent elles sont familiales.

de la famille et seraient éventuellement cédées à l'externe, cessant alors d'être considérées comme des entreprises familiales sauf si c'est une nouvelle famille qui l'acquière et la dirige, amorçant un nouveau cycle familial.

Les premières définitions avancées ont mis l'accent sur une approche par composantes tels que les critères de propriété, de management ou de contrôle. D'autres définitions s'inscrivent dans une autre perspective appelée « l'approche par l'essence » ou est mis en avant l'intention de transmission aux générations suivantes. Une entreprise familiale est « *une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant en ce qui concerne le management que le contrôle* » (WARD & SCOTT, 1987). (HANDLER , 1989) Quant à lui là définit comme étant *« une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration* ». Le caractère familial est plus prononcé quand l'entreprise a passé le cap d'au moins une transmission à la génération suivante

(Chua, Chrisman, & Shama, 1999); (Litz, 1997); (Sharma, Chrisman, & Gerisk, 2012)), Ces auteurs ont la même perception de la définissent de l'entreprise familiale. Ils la considèrent comme étant « *une entreprise contrôlée et/ou dirigée dans l'intention de former ou de poursuivre une vision des affaires portée par une coalition dominée par des individus, appartenant à une même famille ou à un nombre restreint de familles, d'une manière qui la rende potentiellement viable à travers les générations*. »

Ces chercheurs soulignent l'importance de la transmission de l'entreprise, soutiennent aussi qu'une telle intention influencera les choix stratégiques et le comportement de tous les membres de la famille présents au sein de l'entreprise.

L'intention de transmission devrait, par conséquent, être relevée pour définir une entité comme étant familiale (Cadieux, 2004). Certains auteurs vont même distinguer une entreprise familiale d'une famille en affaire ou d'une entreprise entrepreneuriale lorsqu'ils n'observent pas une volonté claire de transmettre l'entreprise aux générations suivantes ((Astrachan & Shnaker, 2003) ; (Chua, Chrisman, & Shama, 1999); (Litz, 1997).

La poursuite d'une telle vision invite à considérer la continuité de la vision « fondatrice » de l'entreprise familiale, et la dynamique sous-jacente à la transmission de son contrôle et de ses ressources spécifiques, au fil des générations. En effet, les motivations avouées des entrepreneurs dans un environnement familial peuvent exercer une double influence :

- *D'une part, il peut inciter un jeune à imiter un membre de la famille (souvent le père) et le décider à créer sa propre affaire. La plupart des entrepreneurs ont des parents qui sont*

propriétaires ou ont créé leur propre affaire (Sweeney, 1988). "Très souvent, dans un pays où il y a beaucoup d'entreprises familiales, ce fait est source de création, parce que le fils est comme le père, il crée une entreprise" (Sweeney, 1982). L'environnement le plus favorable pour un candidat créateur semble dès lors être un milieu familial qui associe une image positive à l'entreprise privée (Bragard et al., 1987).

- D'autre part, reprendre et agrandir l'affaire familiale est souvent considéré comme un "must" qui pousse les enfants à continuer l'œuvre de leurs aînés (Bragard, 1987). (Van Caillie, 1999)

Vu sur cet angle, la description de l'entreprise familiale n'a de sens qui si l'on sait l'inscrire dans un avenir. *Car elle évolue dans monde économique qui va vite, qui est exigeant, global, novateur, numérique et international.* (Almaleh, 2016)

Autant les définitions sur les entreprises familiales sont divergentes, autant la typologie est spécifique à l'entreprise familiale. Ces entreprises :

- Sont dirigées vers elles-mêmes ou orientées vers l'environnement familial ;
- Ont une équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, des organisateurs, ainsi que des pionniers ou entrepreneurs ;
- Ont une stratégie financière orientée vers la pérennisation de l'entreprise ;

A travers ces différentes approches complémentaires (approche par l'essence et approche par composants) (Harms, 2014), on constate que le périmètre de recherche pour définir l'entreprise familial n'a pas été restreint par les chercheurs de ce domaine. L'entreprise familiale a été étudié sous différents angles (taille, contrôle, pourcentage de détention des parts…). Malgré cela à ce jour, il n'existe pas de définition unique et unanime. Cette théorie a été vérifiée à travers la recherche de (Henandez-Linares & Lopez-Fernandez, 2018) qui ont étudié 258 définitions dans les travaux publiés sur 50 années allant de 1964 à 2013. Ce que nous retenons de ces différents critères de définitions, c'est que l'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques. Une entreprise familiale est celle dont une famille est considérée comme le principal et exerce une influence décisive sur la stratégie et les opérations de l'entreprise en raison de sa position au sein de la direction. Dans ce sens, l'interaction des sphères de la propriété et de la famille expliquerait des spécificités voir des avantages de la structure particulière de l'entreprise familiale et généralement de sa gouvernance.

2.2 Mais de quelle spécificité parle-t-on au juste ?

2.2.1 Son histoire :

Les entreprises sont diverses par leur taille, leur activité et leur structuration juridique. Leurs réalités sont plus encore hétérogènes selon leur positionnement et leur prépondérance dans la chaîne de valeur productive (Almaleh, 2016).

Une entreprise familiale est, certes, une entité économique et financière, mais elle est aussi un lien social et sociétal avec ses différentes parties prenantes. Ce lien ne se crée pas par décision stratégique, mais parce qu'il est le fruit d'un projet qui regroupe, le nom de la famille, du temps, de l'histoire tout entière où chacun perçoit que l'entreprise s'est inscrite dans une idée de se pérenniser et de développer de nouvelles capacités.

Il est souvent dit que les entreprises familiales multi générationnelles, ou non, ont des histoires qui les ont marquées : des changements qui ont été vitaux, des décisions salutaires, des défis à relever, une transmission réussie, une nouvelle implantation, de nouveaux investissements. Ce sont autant de messages forts que le dirigeant/propriétaire peut faire passer lors d'un projet d'entreprise pour resserrer le personnel autour d'une vision partagée ou à partager.

L'histoire de l'entreprise, les anecdotes et la vie professionnelle du dirigeant sont des liants affectifs qui permettent de donner un sens à l'entreprise, avec un système de valeur visible, car il concerne les personnes que l'on côtoie au quotidien. Cette identité sociale, cet esprit collectif devient non seulement partagé, mais aussi engagé ; et suffisamment forte pour que le personnel sache qu'il travaille dans une entreprise familiale qui a une réelle histoire.

Cela donne une notion de temps, de durée, de continuité projetant chacun dans une dimension d'une vie professionnelle dédiée à l'entreprise[10].

L'histoire peut ainsi être appropriée par chacun dans une entreprise familiale, car elle est visible et affichée. Au dirigeant de mettre un lien social et affectif avec ses collaborateurs. Il aura alors, un attachement et une reconnaissance autour d'une histoire d'entreprise que chacun connaîtra pour la faire sienne. On constate alors que toute la vie d'une entreprise n'est pas uniquement économique, mais elle est rattachée également à des valeurs

[10] Dans les grands groupes, le temps est un temps personnel lié à son poste, à sa rémunération, à son évolution de carrière (des critères plus tôt individuel que collectif). L'histoire dans ces grands groupes est communiquée, diffusée au personnel comme étant une marque de transparence, de connaissance, de marketing social. Celle des entreprises familiales est acquise, naturelle et d'une proximité sincère, elle est considérée comme humaine.

2.2.2 **Ses valeurs** :

Les affirmations sur l'obsession de la qualité, la priorité au client, le culte de l'innovation, l'esprit d'équipe, la responsabilité sociale ne sont que des contraintes positivées. Il y a peu de cas où nous pouvons parler de valeurs dans les entités sociales et économique.

Dans le cas des entreprises familiales, ces « valeurs d'entreprise » sont le plus souvent complétées par l'affirmation de valeurs philosophiques et morales (Arregle, Durand, & Very, 2004), d'un ordre plus élevé. Il ne s'agit pas de dire que toutes les entreprises familiales ont des valeurs de rattachement qui en feraient leur spécificité. Mais animées par un dirigent stable, l'impulsion qu'il donne sur son entreprise et son personnel est directement visible.

Les valeurs ne se décrètent pas, mai se travaillent, se capitalisent, d'année en année. Elles ne sont pas toutes d'ordre économique. Par la stabilité, par l'histoire de l'entreprise ou du nom de famille, le champ des valeurs est large. Elles sont un temps d'unité, ce qui ne veut pas dire tous y adhérent ouvertement. Cela fait partie de la cohésion d'une entreprise de s'intégrer dans l'esprit collectif pour une paix sociale et individuelle qui est recherchée par tous.

Dans une transmission familiale où il y a un saut de génération, un lien transe-générationnelle se noue par l'expression des valeurs qui représentent une continuité dans l'action. Elles sont difficilement exprimables dans une charte de famille ou lors des réunions familiales. Les valeurs ne se présentent pas comme un bilan. Néanmoins, elles peuvent se mettre à jour dans un contexte narratif à de multiples occasions : des félicitations, lors d'une assemblée, etc.

Ainsi en plus des valeurs de l'entreprise avec des enjeux strictement financiers, des valeurs familiales se développent au quotidien tel que, la protection, l'adhésion, la proximité, le lien social. Ces valeurs entrepreneuriales et familiales sont un socle presque intangible de la vie collective et une force de rattachement à l'entreprise (Labaki, 2019).

Sous le vocable de « valeurs » cohabitent en fait plusieurs univers. D'abord les valeurs de la société civile dans laquelle l'entreprise, la famille et les personnes qui la composent évoluent. Ces valeurs varient d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre, et changent au fil du temps. Le respect des anciens, l'autonomie, l'autorité, sont quelques exemples de valeurs dont la signification a fortement évolué au cours des dernières générations. Viennent ensuite les valeurs de la famille, qui peuvent se trouver en décalage par rapport à celles de la société, par exemple

en ce qui concerne l'horizon temporel, et les principes de responsabilité ou d'harmonie familiale.

Dans le but de garder ces valeurs les entreprises doivent mettre en place quelques systèmes tels :

- Privilégier les occasions, autour d'une belle histoire d'entreprise, de rappeler les bases auxquelles croient l'entreprise et son dirigeant ;
- Privilégier aussi l'expression des vraies valeurs et non celles construites dans un but individuel ;
- Connaître les valeurs de chaque membre de la famille tout en les laissant s'exprimer ouvertement ;

Les transmissions familiales devraient encore plus axer le transfert de pouvoir et contrôle sur la notion de valeurs pour réduire les considérations strictement personnelles au profit des valeurs humaines, sociétales et familiales. (Almaleh, 2016)

2.2.3 Sa réputation :

Dans les grands groupes, la réputation est davantage associée au risque, car les enjeux peuvent être rapides et importants en cas de défaillance. Par contre dans les PME familiales, la réputation est considérée comme un effet de capacité et d'efficacité et non comme un risque (DEEPHOUSE & JASKIEWICZ, 2013).

Cela est dû à la qualité de l'entreprise, de son management, de la qualité de ses produits et de son savoir-faire, etc., peut-être pas tous ces domaines simultanément, mais suffisamment pour créer une image de l'entreprise qui regroupe les intérêts de toutes ces parties prenantes.

Cette réputation, souvent associées à la qualité et au savoir-faire, se valorise[11]. Une entreprise avec une bonne réputation attire des talents, fige des relations pérennes avec les clients, les fournisseurs, avec les collaborateurs. Elle est le fruit d'une longue histoire d'exigence de l'entreprise qui stabilise et renforce sa performance, et sa rentabilité.

Une réputation se construit avec une exigence totale, du dirigeant aux collaborateurs, pour qu'au final chacun y trouve un intérêt individuel (la fierté) et collectif (la rémunération et le

[11] La réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs (Arregle, Durand, & Very, 2004).

climat social). La réputation est un acquis qui se travaille tous les jours et comme la qualité, elle est une valeur qui va permettre de garder une bonne image de l'entreprise sur le long terme.

Avoir une bonne réputation satisfaite, non seulement l'entreprise (qui en tire un avantage compétitif) et la famille, mais également les parties prenantes qualifiées de « sociétales », pour désigner la communauté locale au sein de laquelle l'entreprise est implantée. Par la suite cette communauté bénéficiera des effets favorables (indirectement) de la présence d'une entreprise ayant une bonne réputation. (Zelweger & Nason, 2008)

Les entreprises familiales regroupent de meilleure réputation et une meilleure crédibilité (Davis & Taguiri, 1996) grâce à son côté psychologique et émotionnelle. Les membres de la famille sont dans la capacité de mieux contrôler leurs émotions afin de préserver les intérêts et la réputation de l'entreprise (Labaki, 2019).

2.2.4 Sa complexité :

Toutes organisations regroupent un certain nombre de complexités. Face aux bouleversements économiques, sociaux et environnementaux, l'entreprise est soumise à des injonctions contradictoires et doit redéfinir son rôle dans la société et ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes sur lesquelles elle influe : dirigeants, salariés, actionnaires et sur de nombreux acteurs ou partenaires ainsi que son environnement et la collectivité dans son ensemble.

Dans ce monde économique globalisé, les entreprises familiales ne dérogent pas à la règle, elle-même reconnus comme des entités qui font face à des enjeux complexes[12], ces enjeux pouvant être internes ou externes. Ainsi, les relations en entreprise familiale n'échappent pas à la règle que la communication entre personne reste toujours difficile. En effet, les avis divergent même au sein d'une famille soudée, cela peut mener vers une complexité de communication, telle la complexité des relations fraternelles nécessite généralement des ajustements dans la gestion, la gouvernance et les modes de prise de décision.

Aussi, le cycle de vie de l'entreprise familiale joue un rôle pour comprendre ces entreprises. La propriété dans les entreprises familiales à tendance à se disperser à cause de son développement.

Ce développement est contraint à la fois par l'évolution de la famille et l'évolution de l'entreprise. Chaque étape générationnelle correspond à une configuration particulière

[12] Tel que le familiness qui est considérer comme l'une des complexités des entreprise familiale (un point que nous développerons dans prochaine partie)

d'implication des membres de la famille dans la propriété, la gestion et la gouvernance de l'entreprise. La complexité de l'entreprise est ainsi assimilée en fonction du stade de développement.

2.3 Les intervenants au sein des entreprises familiales :

Dans une entreprise non familiale, n'importe quel individu impliqué peut être un employé, un dirigeant, un propriétaire, un administrateur peut combiner ces rôles. Dans une entreprise détenue par une famille, la situation devient plus complexe car cet individu endosse ses rôles et peut avoir responsabilités multiples.

Cependant, certains de ces individus participent à la vie active de leur entreprise alors que d'autres n'y participent pas. Toutefois, certains membres de la famille ne participent pas au quotidien au développement de l'entreprise familiale ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas avoir une influence quelconque, Chaque groupe d'intervenants représente une zone d'influence distincte, et chaque groupe se caractérise par des intérêts qui lui sont propres.

2.3.1 Les propriétaires (Associés) :

Les propriétaires d'une entreprise familiale ont plusieurs rôles et motivations qui peuvent parfois aboutir à des conflits d'opinion. Par exemple, la décision de réinvestir les bénéfices dans l'entreprise au lieu de les distribuer sous forme de dividendes peut être perçue de manière différente par les divers propriétaires, en fonction des autres rôles qu'ils assument au sein de l'entreprise. Un propriétaire qui travaille dans l'entreprise familiale peut ne pas s'opposer à une telle décision puisqu'il perçoit déjà un salaire de la part de l'entreprise. Inversement, cette situation paraîtra différente du point de vue d'un propriétaire qui ne travaille pas dans l'entreprise et dont la source principale de revenus dépend des dividendes. Ce propriétaire sera effectivement intéressé de recevoir des dividendes plus élevés et plus fréquents. 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.

2.3.2 Les Dirigeants (Directeurs)

Le métier du dirigeant et à la fois simple et complexe. Simple, car un dirigeant qui pilote le devenir d'une entreprise avec des moyens financiers, humains, techniques, matériels ou immatériels. Son rôle social et sociétal est de plus en plus marqué par la diffusion d'informations, la nécessité croissante de transparence, l'impact structurant des métiers de l'expertise comptable et des métiers lié à la conduite du changement et de la stratégie. Complexe, car même s'il sait déléguer, son fonctionnement reste global. En effet, il est sollicité de tous : de son personnel, les clients, les fournisseurs, le fisc, les banquiers. Etc. Mais il est aussi chef de famille, coordinateur des intérêts familiaux, pilote de la gouvernance d'entreprise. Il se retrouve souvent dans un champ d'intervention très vaste.

Autant les dirigeant des grands groupes sont aidés, dans une certaine mesure grâce aux moyens dont ils disposent, autant les dirigeants de la PME familiale doivent planifier leurs ressources définir leurs actions principales, manager bien d'avantage que par le passé et intégrer toutes les évolutions d'une entreprise qui sont d'une richesse toujours plus importante.

Les dirigeants d'une entreprise familiale ont eux aussi des motivations différentes en fonction des autres rôles qu'ils jouent au sein de l'entreprise. Un des problèmes communs dans ce domaine est la différence de traitement entre les dirigeants issus de la famille et les dirigeants extérieurs. Dans de nombreuses entreprises familiales, une partie ou la totalité des postes de direction sont strictement réservés aux membres de la famille. Cela peut avoir des répercussions négatives sur la motivation et les résultats des cadres non issus de la famille, qui savent pertinemment que peu importe l'acharnement qu'ils emploieront dans leur travail, ils ne feront jamais partie de la direction de l'entreprise. Par conséquent, de nombreuses entreprises familiales ont beaucoup de difficultés à attirer et à garder des cadres doués qui ne sont pas issus de la famille.

Définir une politique d'emploi claire et juste (à la fois pour les employés issus de la famille et pour ceux qui ne sont pas issus de la famille) aide les entreprises familiales à maintenir la motivation de leurs meilleurs employés et leur intérêt dans la croissance de l'entreprise. Une telle politique relie les récompenses des employés à leurs performances, qu'ils fassent partie de la famille ou non.

Le temps d'une entreprise familiale n'est pas uniquement celui de la marche économique du monde des affaires, rythmé pas les ventes, le résultat net, les impôts, les économies possibles. Le rythme de l'entreprise est aussi celui de son dirigeant. Il a des réussites, des doutes qui l'impliquent dans son entreprise.

2.3.3 ***Les Administrateurs***

L'administrateur de l'entreprise familiale s'inscrit dans un cycle en général annuel de la vie sociale de l'entreprise et principalement dans les entreprises côté. Qu'il s'agisse d'un administrateur au conseil d'administration ou d'un membre non exécutif du directoire, son rôle, outre les obligations juridiques, n'est pas étendu et, corrélativement sa voix n'est pas beaucoup entendue. Il a des droits et des devoirs (d'information, de défense de l'intérêt social, de loyauté, d'expression, etc.), qu'il soit indépendant, salarié, ou familial. (Almaleh, 2016).

En ce qui concerne les membres du conseil d'administration, la plupart des entreprises familiales réservent ce droit aux membres de la famille et dans quelques cas à certains dirigeants non issus de la famille en lesquels ils ont une grande confiance. Cette pratique est généralement utilisée comme un moyen de préserver le contrôle familial dans la direction de son entreprise. En effet, la plupart des décisions sont normalement prises par les administrateurs membres de la famille. Dans le cadre de la distribution de dividendes, les administrateurs familiaux qui sont également des dirigeants de l'entreprise encourageront naturellement le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise afin d'augmenter son potentiel de croissance. Par contre, les administrateurs familiaux qui ne travaillent pas dans l'entreprise préféreront prendre la décision de distribuer les bénéfices sous forme de dividendes. Ces points de vue contradictoires peuvent aboutir à des conflits majeurs au sein du conseil d'administration et avoir des incidences négatives sur son fonctionnement.

L'importance d'un administrateur tient dans sa capacité à avoir une vue différente de l'entreprise, à poser de bonne question pour en obtenir de bonnes réponses, à discuter sous un autre angle sur la marche de l'entreprise, etc.

Pour conclure, nous constatons que les membres de la famille peuvent avoir des responsabilités, des droits et des attentes de nature différente de la part de leur entreprise dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Cette situation peut parfois conduire à des conflits et à des problèmes qui pourraient compromettre la continuité de l'entreprise familiale. Les entreprises familiales doivent établir les canaux de communication et les institutions nécessaires pour que

tous les membres de la famille soient au courant de l'activité, de la stratégie, des défis et de la direction générale vers laquelle l'entreprise tend.

Un des problèmes qui peut engendrer des conflits est le degré d'accès aux informations concernant l'entreprise et ses activités par les membres de la famille. Etant donné que les membres qui travaillent dans l'entreprise ont généralement accès au moment opportun tandis que ceux qui ne font pas partie de l'entreprise ne peuvent pas se les procurer de la même manière.

Les membres de la famille qui sont souvent les propriétaires, jouent des rôles multiples dans la direction et la gouvernance de la firme. Ce qui implique l'idée de l'influence ou du contrôle de la famille sur l'entreprise sous deux formes : la propriété et la direction (NEUBAUER & LANK, 1998) ;(NEUBAUER & LANK , 2016).

3. Section 3 : Système de gouvernance et implication familiale

En vertu de l'importance des entreprises familiales dans le tissue économique national et international, l'analyse de la famille au sein de son système de gouvernance est une étude évidente et importante.

La particularité d'un système de gouvernance propres aux entreprises familiales suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs ((Carney , 2005); (Nordqvist & Melin , 2002)), en raison de ses spécificités, qui combinent une entreprise et une famille, une imbrication entre le rôle du dirigeant et du propriétaire. Souvent la littérature (TAJER, BENYAICH, EL MAJHED, & RIGAR, 2022) a exercé une pression sur les entreprises familiales afin d'adopter un système de gouvernance adéquat aux spécificités de ces entreprises.

Les travaux relatifs à la gouvernance d'entreprise se sont massivement appuyés sur le développement de la théorie de l'agence (ROSS, 1973). Une relation d'agence est celle dans laquelle une autorité principale est déléguée à un agent pour accomplir un service pour le principal. L'idée est de garantir au mieux les intérêts des principaux propriétaires en contrôlant étroitement les possibilités d'action du dirigeant. La question centrale de la gouvernance porte ainsi sur le règlement des divergences d'intérêt entre le dirigeant et le principal de l'entreprise. On estime alors que les intérêts de ces deux groupes ne sont pas convergents. Mais qu'en est-il lorsqu'il y a identité entre le propriétaire et le dirigeant ?

C’est à partir de cette réflexion que d’autres paradigmes ont été mobilisés et qui mettent en lumière l’hétérogénéité de la gouvernance des entreprises familiales. La littérature note qu’il y a une coexistence de deux concepts de gouvernance à savoir la gouvernance familiale et la gouvernance d’entreprise.

Dans cette partie de notre travail, nous allons mettre en lumière le champ de recherche « *the Governance of Corporate Family* » qui a connu la mobilisation d’un cadre théorique pluriel et d’approches théoriques pluridisciplinaire passant d’une approche rationnelle à une approche socio-émotionnelle.

3.1 La gouvernance duale des entreprises familiales : d’un paradigme rationnel à un paradigme socio-émotionnelle

La gouvernance familiale est devenue primordiale dans la recherche sur la gouvernance d’entreprise dans les entreprises familiales, (Chrisman, Chua, & Steier, An introduction to theories of family business, 2003) (Miller, Steier, & Breton-Miller, Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle: Dans l'entreprise familiale, 2004). Elle apporte des éléments de compréhension et posent les fondements d’une recherche plus approfondie. En effet, l’objectif est de montré que ce type d’entreprise ne présentent pas uniquement des spécificités vis-à-vis de leurs homologues non familiales, mais se distinguent aussi les unes des autres.

Afin de mieux expliquer la spécificité des entreprises familiales, il faut explorer de nouvelles manières d’appréhender les circonstances de son contexte. Cela implique que la recherche doit se pencher davantage sur des propositions plus novatrices. Les tendances de recherche en entreprise familiale supposent que la relance de la réflexion passe d’abord par l’adaptation des théories mobilisées, dans la mesure où l’on considère qu’il y aurait une incompatibilité des théories dominantes en littérature sur la gouvernance, la performance, le management stratégique, l’innovation...etc., avec la réalité des entreprises familiales. Ces théories sont souvent pensées à la base pour des entreprises non familiales. (Laroui, 2022) Cependant, vu la considération de la famille comme élément central, la réflexion sur les théories de la gouvernance des entreprises de type familial ne doit pas se limiter à une simple adaptation des théories contractuelles, ou même à une mobilisation de théories empruntées à d’autres champs disciplinaires (Laroui, 2022). Il faudrait proposer un paradigme qui tiendrait compte de la réalité, la spécificité, l’hétérogénéité et la complexité de EF.

Le corpus théorique[13] de la gouvernance d'entreprise se base principalement sur la théorie contractuelle[14], partenariale, la problématique de l'enracinement des dirigeants qui sont considérer comme un cadre formalisé de contrôle censé rapprocher les intérêts des intervenants au sein de l'entreprise. Mais qu'on est-il lorsque les intérêts sont condensés dans une spirale familiale.

En générale, les cadres théoriques mobilisés pour étudier et comprendre l'entreprise familiale a connu une évolution. L'objectif de cette partie de notre travail et d'analyser cette évolution. A la lumière de la finance organisationnelle, les firmes familiales s'inscrivent dans le champ d'application des théories de la gouvernance d'entreprise, on peut distinguer une dimension rationnelle tel que la théorie des parties prenantes (vision partenariale de la gouvernance); (ANSOFF, 1965); (Freeman , 1984), Et la théorie de l'agence ((Jensen & Meckling, 1976); (FAMA, 1980)). Une partie avec une dimension psychologique et humaine et la a surgit la *Stewardship theory (La théorie de l'intendance)* (Davis, Schooman, & Donaldson, 1997), cette théorie représente un cadre d'analyse adéquat à l'entreprise familiale (Miller, Steier, & Breton-Miller, Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle: Dans l'entreprise familiale, 2004). Une troisième partie où les chercheurs commençaient à s'intéresser à la dimension sociologique (Arregle, Durand, & Very, 2004); (Habbershon & Williams, 1999)). C'est ainsi que la prise en compte de la théorie du capital social ((BOURDIEU, 1980); (COLEMAN, 1988); (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998) ; (ADLER & KWON , 2002) ; (Laroui, 2022)) est nécessaire. Et enfin une dernière partie qui prend en considération la dimension émotionnelle est devenu inévitable : la richesse socio-émotionnelle (WISEMAN & GOMEZ-MEJIA, 1998); (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012) ; (Laroui, 2022)), qui donne naissance à un nouveau paradigme de recherche indispensable pour la recherche sur la gouvernance des entreprises familiales.

[13] Ces théories font l'objet d'une critique car considérées comme largement descriptives et ne pouvant prendre en considération le fonctionnement optimal du gouvernement d'entreprise.

[14] La théorie contractuelle est issue du programme de recherche néoclassique et repose fondamentalement sur une vision contractuelle des organisations (CHARREAUX , 2000). On retrouve dans les écrits contractuels trois principales théories : la théorie de l'agence, la théorie des couts de transaction et la théorie des droits de propriétés. Le champ d'application de ces théories s'étend à l'ensemble des organisations.

3.1.1 La théorie des parties prenantes

A la lumière de ce qui précède, nous supposons que le cadre théorique des entreprises familiales peut se baser sur le positionnement de la théorie des partie prenantes (Freeman , 1984). Cette théorie apporte à la gouvernance une approche partenariale.

Cette approche partenariale, la *STAKEHOLDER THEORY,* constitue une tentative relativement intéressante d'élargissement des théories traditionnelles de la gouvernance d'entreprises. Cette théorie de l'agence généralisée (Charreaux, 1997) considère, en effet, que tous les agents économiques qui ont une créance légitime sur l'entreprise sont des *STAKEHOLDERS*, et qu'en tant que tels, ils sont en droit d'obtenir une partie de la rente organisationnelle. Plus précisément, un système de gouvernance sera, performant s'il permet de viabiliser la coalition des *STAKEHOLDERS* constituant l'entreprise, c'est-à-dire de satisfaire l'ensemble des partenaires afin de pérenniser l'entreprise elle-même (Charreaux, 1997), (Depret , et al., 2005).

Dans le modèle partenarial de gouvernance, l'entreprise est un construit social, qui reçoit des attentes, des objectifs et des intérêts de multiples partenaires.

Les entreprises familiales sont caractérisées par une présence supplémentaire d'acteur à savoir la famille qui se retrouve dans l'ensemble de l'organisation. Chose qui affecte l'ampleur des conflits avec les autres parties prenantes.

Par conséquent, les entreprises familiales regroupent des parties prenantes « multiples », parce que la famille s'ajoute ainsi à toutes les catégories de toutes l'entreprise (autres que les actionnaires, c'est-à-dire les salariés, clients, fournisseurs, créanciers, Etat, etc.), avec cette présence les membres de la famille peuvent jouer des rôles multiples.

La théorie des parties prenantes joue ainsi un rôle dans l'étude des entreprises familiales. Elle considère l'existence d'une firme et la poursuite de ses activités reviennent à l'intervention de plusieurs acteurs, il est donc nécessaire de prendre en compte leurs attentes et de créer une valeur partenariale.

Par ailleurs, il est important de souligné que les entreprises familiales sont à la poursuite d'atteindre des objectifs économiques (maximisation du profits) et non économiques (assurer l'harmonie familiale ; fournir des emplois aux membres de la famille, etc.). Ainsi, l'entreprise à caractères familiale regroupes des individus (considérer comme des parties prenantes) avec des attitudes et des perceptions différentes, qui peuvent être en conflit et exigent une étude détaillée de la vision et des objectifs principales de l'entreprises.

Malgré l'intérêt de l'application de cette théorie pour étudier l'entreprise familiale, on lui reproche certaines limites. On considère qu'il y a un manque de clarté d'identification des parties prenantes relatives à la famille. Certaine étude montre que la famille n'est pas incluse comme un groupe qui se distingue (Freeman , 1984). Une autre limite et pas des moindres est que la théorie des parties prenantes suppose que seuls les dirigeants entretiennent une relation contractuelle avec les autres parties prenantes. Tandis que dans les entreprises familiales il existe une relation réciproque entre les différentes parties prenantes. Principalement entre les membres de la famille dont leurs relations familiales peuvent se répercuter sur les pratiques de prise de décision.

Ainsi nous jugeons que cette théorie devrait être renforcé par d'autres courants théoriques plus adaptables à ces entreprises phénomène (Laroui, 2022).

3.1.2 La théorie de l'agence :

La théorie de l'agence constitue la conception dominante de la gouvernance d'entreprise (Jensen & Meckling, 1976) ; (FAMA, 1980) ; (CHARREAUX , 2000). Selon cette théorie, l'entreprise est conçue comme un « nœud de contrats » entre les détenteurs des capitaux (en particulier les actionnaires) et les autres agents.[15]

Généralement mobilisée pour expliquer les motivations des propriétaires et des managers au sein d'une entreprise la théorie d'agence propos des mécanismes permettant d'assurer l'efficacité de la gouvernance (CHARBEL , ELIE, & GEORGES, 2013). Elle met en exergue les problèmes d'asymétries informationnelles et d'incomplétude des contrats et, les situations d'aléa moral qui en découlent (Laroui, 2022).

L'incomplétude des contrats laisse paraître l'existence d'une divergence d'intérêts entre principal et agent, et ouvre la voie vers des comportements opportunistes[16] qui vont engendrer

[15] La théorie d'agence s'inspire de la théorie des droits de propriétés (ALCHIAN & DEMSETZ, 1972), le lien entre eux c'est que la relation d'agence est le contrat lui-même, vu comme un accord sur la délégation partielle de droite propriété. L'usus est confié en location à un tiers avec lequel on contracte : le propriétaire mandant est le principal, le tiers mandataire est l'agent. Il y a location puisque le principal confie le bien qu'il possède à un agent chargé, contre rémunération, d'en prendre soin, pour une période contractuellement donnée. Par définition, l'agent est capable de gérer le bien mieux que ne le ferait le principal.

[16] L'opportunisme recouvre les comportements « stratégiques » qui « *visent une divulgation incomplète ou biaisée des informations afin de « fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter ou semer la confusion* ». « *Par opportunisme, j'entends une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie,* (WILIAMSON , 1996).

des coûts d'agence[17] dont l'objectif est de surveiller et inciter les dirigeants afin de limiter leur opportunisme (EISENHARDT, 1989)

Ce problème « Principal - Agent » est présent quand la propriété et le management ne sont pas alignés. Cependant, quand le management et la propriété sont centralisés dans les mêmes mains, il a été suggérer que les coûts d'agence diminuent voire même disparaissent, dans la mesure où les intérêts du propriétaire et du dirigeant sont alignés. Ce dernier constat, a été analyser au sein des entreprises familiales (Schulz, Lubatkin, & Dino, 2002) (CHARBEL , ELIE, & GEORGES, 2013); (Le Breton-Miller & Miller, 2009)) . la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que : " *les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux* " (FAMA & JENSEN , 1983). La théorie de l'agence constitue un cadre de référence très riche et fructueux qui permet d'étudier les problèmes particuliers de ce type d'organisation (Chrisman, Chua, & Steier, 2003)

Une des conséquences de l'application de la théorie de l'agence à l'EF réside dans le fait que l'incorporation des membres de la famille au niveau de la gestion de l'entreprise[18] conduit à une réduction des coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976). Ce postulat est expliqué par la dominance familiale dans le contrôle, ce qui génère une orientation managériale à long terme débouchant indubitablement sur un alignement des intérêts des dirigeants et des propriétaires.

Sous cet angle d'analyse, les dirigeants sont plus assidus et ne sont plus incités à se comporter de manière opportuniste. Leur intégration dans une optique managériale à long terme leur permettrait d'entretenir de plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres et une concordance des intérêts (Miller, Steier, & Breton-Miller, 2004). Ceci est encore vrai, si les membres de l'entreprise familiale ont un comportement d'altruisme[19].

---

[17] On distingue trois catégories de coûts d'agence : Les dépenses de supervision et de contrôle subies par les propriétaires de la firme pour limiter les comportements opportunistes des dirigeants ; Les coûts d'obligation encourus par le dirigeant pour accréditer sa fonction aux yeux des principal ; La perte résiduelle qui résulte de la divergence entre les décisions prises par le dirigeant et les décisions qui maximisent la richesse des propriétaires.

[18] La présence de la famille au niveau de la gestion et du contrôle de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs recherches (RAHMANI, 2021) ou ils cherchent à étudier l'effet de l'implication de la famille dans l'équipe dirigeante (*Top Mangement Team*) sur la performance (qui le sujet principale de notre deuxième partie de ce travail).

[19] L'altruisme est approprié à l'étude de la gouvernance des entreprises familiales (Labaki, La gouvernance familiale, 2019).Le mot français altruiste est un adjectif qualificatif qui désigne une personne dont les actions ou la personnalité relèvent de l'altruisme, c'est-à-dire d'un sentiment d'intérêt et de dévouement envers autrui. L'altruisme est un sentiment désintéressé, comparable à une forme d'amour instinctif ou réfléchi de l'autre, sans attente de contrepartie ou de réciprocité. (linternaute.fr, 2023)

3.1.2.1 Les coûts d'agence issus de l'altruisme

L'altruisme est source d'avantage concurrentiel, dans la mesure où il permet de réduire l'asymétrie informationnelle et favorise l'engagement familial et le sentiment d'appartenance à l'entreprise familiale ((Schulz, Lubatkin, & Dino, 2003); (Carney, 2005); (Lubatkin, Durand, & Ling, 2007). Il permet de concilier les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise[20] (Zahra, 2003).

En présence d'altruisme, le dirigeant familial agit dans l'intérêt de l'entreprise familiale et veillent à promouvoir une bonne réputation de la famille et de l'entreprise. Ce caractère altruiste le laisse avoir une préoccupation plus optimale qui dépasse les bénéfices personnels. De plus, il vise la pérennité de l'entreprise, veille sur la préservation de la tradition familiale et poursuit des objectifs non financiers ((Schulz, Lubatkin, & Dino, 2003); (Chen & Nowland, 2010) Par conséquent, il veille à créer une richesse collective et ne cherche pas à avoir des comportements opportunistes ((Schulz, Lubatkin, & Dino, 2003); (Pinado & Requijo, 2015)Au contraire il cherche à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise et les alignés sur une vision à long terme ((Schulz, Lubatkin, & Dino, 2003). Ainsi, l'altruisme du dirigeant propriétaire se manifeste par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulz, Lubatkin, & Dino, 2003) ; (Laroui, 2022)
Tel un parent qui favorise et privilégie ses enfants cette aspect est appelé par la littérature « *l'altruisme parental* », (Lubatkin, Durand, & Ling, 2007)L'altruisme parental est un lien positif qui lie le bien-être d'un parent à celui de ses enfants. Ce lien facilite la confiance et la communication. Il contribue à harmoniser les incitations et à réduire l'asymétrie de l'information ce qui diminue le coût de la gouvernance.[21]

En revanche, un excès d'altruisme pourrait faire apparaître des coûts d'agence spécifiques (Schulz, Lubatkin, & Dino, 2002), dans la mesure où on pourrait privilégier les intérêts familiaux à ceux de l'entreprise, de prioriser ainsi la famille et être exposer au népotisme (Hirigoyen, 2009), (Schulz, Lubatkin, & Dino, 2003) observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que la propriété privée et la gestion familiale expose, malgré ses " bienfaits ", l'entreprise à un risque d'agence, même s'il est de

[20] La motivation du dirigeant propriétaire est altruiste car il n'est pas lié uniquement par des liens financiers, mais également sentimentaux.
[21] Cette vision fait de l'altruisme parental une ressource unique vision de la théorie de l'intendance développée dans le 3.1.3.

nature différente. L'altruisme entraînerait un risque de sélection adverse dû à l'effet de la propriété privée sur l'efficience du marché du travail.

La propriété privée libère l'entreprise de la discipline imposée par le marché de contrôle et augmente les risques d'agence qui naissent du contrôle de soi-même (" *Self Control* "). Les propriétaires/managers sont, dans ce sens, susceptibles de prendre des décisions qui peuvent leur nuire ainsi qu'à leur entourage (Jensen & Meckling, 1976).

Avec le temps, l'incitation à la maximisation de l'utilité personnelle peut brouiller la perception du propriétaire-dirigeant vis-à-vis de ce qui est meilleur pour l'entreprise ou la famille : le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Par exemple, le dirigeant âgé peut éviter d'entreprendre des investissements que les autres membres de la famille encouragent parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués (Schulz, Lubatkin, & Dino, 2002) Ainsi, les membres de la famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire-dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient alors dans l'obligation de mettre en place une surveillance du propriétaire afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis cette surveillance va générer des coûts d'agence.

En d'autres termes, les théoriciens de l'agence avancent que l'altruisme peut être asymétrique, qu'il n'est pas réciproque, qu'il est potentiellement exploitable et nuit aux entreprises familiales (Chrisman, Chua, Steier, Wright, & D'Lisa, 2012). Les entités familiales sont intégrées dans les relations familiales, comme la relation parent-enfant « *Free riding* ». Comme les parents peuvent être trop généreux envers leurs enfants, ces derniers peuvent profiter de cette générosité en se dérobant ou en resquillant (Eddleston & Kellermanns, 2007). En plus de ce problème d'aléa moral, s'ajoute la propension des dirigeants de l'entreprise familiale à s'abstenir de surveiller le comportement des membres de la famille (Chrisman, Chua, Steier, Wright, & D'Lisa, 2012)

Par ailleurs, un deuxième type de problème d'agence peut apparaitre, quand la famille devient plus étendue et l'entreprise familiale passe à la troisième ou à la quatrième génération, et serait encore plus accentué cela pourrait conduire à un favoritisme des intérêts personnels qui ne tiennent pas compte de l'intérêt ou de la richesse émotionnelle de la famille dans son ensemble ((Schulz, Lubatkin, & Dino, 2003); (BAMMENS , VOORDERCKERS, & VAN GILS , 2008)). En d'autres termes, des stratégies d'enracinement[22] peuvent être mises en place par les membres de la famille ((NICHOLSON, 2008) ;, (MOORES, 2009), (BLOCK , 2012),

(DEPOESR , GUIZANI, & LAKHAL, 2020)). Ainsi, d'autres coûts d'agence spécifiques à l'entreprise familiale peuvent apparaître.

3.1.2.2 Les coûts d'agences issus de l'enracinement :

La théorie de l'enracinement des dirigeants permet de constater que certains choix stratégiques pris par les dirigeants peuvent s'intégrer dans une stratégie globale d'enracinement (Shleifer & Vishny, 1997)Selon ces auteurs, les managers se focalisent sur des projets en relation directe avec leurs types de formations ou leurs expériences, même si ceux-ci ne sont pas nécessairement rentables pour l'entreprise. Ces investissements doivent permettre d'obtenir un espace discrétionnaire important dans le choix de la stratégie du groupe. Ce caractère spécifique fait que le dirigeant risque de devenir indispensables dans le processus de pérennisation des activités de l'entreprise. Pour cette raison, il devient difficile de le remplacer, à partir duquel le dirigeant est en mesure de gérer l'entreprise de manière indépendante, en maintenant sa place et en évincent les potentiels concurrents.

Au sein des entreprises familiales, l'enracinement du dirigeant peut avoir un double effet soit positif ou négatif sur la performance des entreprises familiales. Il peut être positif lorsqu'il favorise la prise de décisions conforme au principe de convergence des intérêts. Il est par contre négatif, lorsque le dirigeant de l'entreprise familiale cherche à maximiser son utilité au détriment de l'intérêt général de la famille. L'enracinement est légitime lorsqu'il engendre l'accroissement de la rentabilité ou lorsqu'il exerce un impact positif sur cette dernière. Pourtant, il est dit opportuniste quand il est issu d'un pouvoir illégitime ou lorsqu'il diminue la performance de l'entreprise (PICHARD-STAMFORD, 2000)

Les entreprises familiales préfèrent céder les postes de direction aux membres de la famille plutôt que de laisser place aux personnes extérieures qui sont plus compétents et avec de meilleurs qualifications. Ce qui donne naissance à un enracinement managérial des membres familiaux ((Arregle & Mari, 2010); (BUGHIN & COLOT, 2008) (Gomez-Mijia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001) ;) et une difficulté à attirer des managers non familiaux avec des compétences.

Par conséquent, les coûts d'agence peuvent apparaitre principalement à partir de deux catégories d'enracinement à savoir ; l'enracinement illégitime et l'enracinement opportuniste. À cet égard, le phénomène d'enracinement *« illégitime et opportuniste »* des dirigeants familiaux trouve dans les théories des organisations, telles que la théorie d'agence, un cadre d'analyse très pertinent. En effet, l'enracinement illégitime des dirigeants est lié au droit de

vote, en d'autres termes il s'agit du pouvoir de nommer ou de révoquer le dirigeant (CHARLIER , 2008).Ces différents types d'enracinement illégitime et opportuniste sont moins réduits ou exclus dans les entreprises familiales où la famille dirige et contrôle leur affaire familiale. De même, le risque lié à l'enracinement illégitime est limité dans les entreprises dirigées par un dirigeant externe à la famille. (TAJER, ARBAN, ESSABBAR, & RIGAR, 2022)

Parmi les formes de gouvernance mises en place qui neutralisent l'effet d'enracinement opportuniste des dirigeants familiaux, on retrouve celle qui réside dans le recrutement d'un dirigeant externe. En effet, le recrutement d'un dirigeant externe permet d'éviter tous les effets négatifs d'un enracinement familial trop élevé. Dans cette situation les risques liés à l'opportunisme des dirigeants peuvent réapparaître, ce qui nécessite un supplément de surveillance et de contrôle. À cet égard, la famille propriétaire a intérêt de recruter un dirigeant externe dans la situation où les bénéfices sont plus élevés par rapport aux coûts de surveillance et de contrôle (BURKAT, PANUNZI, & SHLEIFER, 2003).

C'est ainsi qu'on considère que la théorie de l'agence est purement rationnelle. Les entreprises familiales peuvent profiter des faibles coûts d'agence propriétaire-dirigeant ; elles ne peuvent échapper néanmoins aux problèmes d'agence liés à l'altruisme (principalement parental) et à l'enracinement (Le Breton-Miller & Miller, 2009) . Des conflits familiaux peuvent compromettre l'échange d'informations et la collaboration. Ainsi, la recherche du bien-être général peut s'effacer pour laisser place à une recherche de profit personnel et une attitude opportuniste, plus caractéristique des entreprises non familiales (COCHE, 2009)

Par conséquent on ne retrouve pas au sein de la théorie de l'agence le modèle humaniste et collectiviste qui fait la spécificité de l'entreprise de type familiale. En effet, Les membres de l'organisation familiale sont supposés travailler en tant que collectif, dignes de confiance et font preuve d'un comportement pro-organisationnel (Davis, Schooman, & Donaldson, 1997)

Les recherches sur les entreprises familiales s'appuient également sur la théorie de l'intendance pour comprendre le comportement des agents au sein des entreprises familiales (Davis, Schooman, & Donaldson, 1997). Contrairement aux théories contractuelles de l'entreprise qui s'intéressent principalement à la réduction des coûts (la théorie d'agence) liée au comportement opportuniste des dirigeants. Cette théorie s'intéresse plutôt au développement d'une gouvernance d'entreprise sous l'hypothèse de comportement *« altruiste »* des agents. Elle considère les managers comme de *« bons intendants »* agissant en tant qu'experts et conseillers, et jouent un rôle actif dans la formation et dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

3.1.3 La théorie de l'intendance :

Les développements de la théorie de l'intendance donnent un éclairage complémentaire à l'étude de l'impact de l'implication des membres familiaux dans la gestion et le contrôle de l'entreprise.[23]

Cette théorie apporte que les dirigeants familiaux agissent entant qu'intendants des ressources plutôt que d'une manière opportuniste[24] (Davis, Schooman, & Donaldson, 1997). Ainsi, elle se différencie de la théorie de l'agence évoquée antérieurement. Ce contexte suppose que les intérêts du principal et de l'agent sont identiques, réduisant à néant le problème d'agence puisque l'intendant agit par nature dans le sens du principal.[25] Alors que la théorie de l'agence voit avant tout l'individu comme un agent calculateur et rationnel qui cherche en toutes circonstances à maximiser la satisfaction de ses intérêts au détriment des autres.

L'approche *Stewardship Theory* prône au contraire le pluralisme et l'action en faveur d'autrui. Elle se base sur un modèle humaniste où les personnes sont motivées par servir les autres. Cette théorie est à la lumière des entreprises familiales, du fait que le dirigeant (intendant), endosse également le rôle du principal. C'est ainsi que la théorie d'intendance met l'accent sur les aspects sociologique et psychologique. Dans la S*tewardship Theory,* l'entreprise est perçue comme un lieu où se développent des relations basées sur la confiance[26] mutuelle, où les membres collaborent dans une perspective collectiviste et sont dignes de confiance (*Trustworthiness*) (Davis, Schooman, & Donaldson, 1997), (Laroui, 2022).

Dans le cadre de la firme familiale, la théorie de l'intendance suppose que les managers sont motivés par leur identification à celle-ci, à son histoire et sa culture (Le Breton-Miller & Miller, 2009), Partant de cette idée, les dirigeants membres de la famille auront un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, ce qui va les pousser à avoir un fort attachement émotionnel. Les membres de la famille vont naturellement faire attention aux conséquences de leurs actions et décisions sur l'entreprise (Eddleston & Kellermanns, 2007) Le comportement des intendants

[23] Cette théorie est présente dans les PME Familiale (non cotées) ou il existe une concentration de la propriété.

[24] Contrairement, à la théorie de l'agence qui considère les dirigeants comme des opportunistes et se limite à une dimension économique –rationnelle- de l'entreprise, la théorie de l'intendance les considère comme des intendants collectivistes et tient ainsi compte de la dimension humaine et psychologique de la firme (Le Breton-Miller & Miller, 2009); (Madison, 2014).

[25] Il existe un alignement des intérêts des membres de l'organisation.

[26] Concept qui sera développé dans le deuxième chapitre.

est vu comme étant collectiviste et coopératif et par conséquent pro-organisationnel. (Madison, 2014)

Le comportement d'intendance est naturellement influencé par des facteurs tels que la motivation (croissance du chiffre d'affaires, sauvegarde de la réputation, survie à long terme, etc.) (Basly S. , 2006), et par des valeurs organisationnelles « familiales » incarnées en particulier dans une orientation managériale à long terme. Ce qui aura pour conséquence l'optimisation de la performance de l'entreprise (Corbetta & Salvato, 2004) .

Un autre point souligné par cet aspect théorique se trouve rattaché au terme du pouvoir personnel. En effet, les membres familiaux ou les intendants quand ils sont inclus dans la gestion et le contrôle parviennent grâce au pouvoir personnel qu'ils détiennent à avoir l'adhésion de tous les autres membres de l'équipe dirigeante à leurs actes stratégiques aux choix, et à leurs préférences. Dans cette optique, les propriétaires dirigeants constituent un actif clé de l'entreprise familiale qui, grâce à leur attitude altruiste, peuvent avoir l'adhésion des autres membres aux objectifs de l'entreprise (Zahra, 2003). La gouvernance devient donc un jeu coopératif puisqu'il y a alignement des préférences des uns et des autres et la logique du contrôle cède la place à une logique d'accompagnement.

3.1.4 La théorie du capital social :

Nous avons retenu de ce qui précède et principalement des définitions des entreprises familiales, c'est qu'elles sont caractérisées par une forte interprétation entre le monde social de la famille et le monde économique de l'entreprise, mais aussi par la détention d'un capital social (Arregle, Durand, & Very, 2004). Vu ces spécificités l'entreprise à caractère familiales est un terrain propice pour l'application de ce concept (Laroui, 2022). [27]

[27] Le capital social est une ressource potentiellement avantageuse caractérisant les firmes familiales. Il se base essentiellement sur les interactions intrafamiliales, la confiance,la vision commune, les objectifs communs et la force des liens sociaux au niveau interne et externe de l'entreprise. Une approche théorique fondée sur le capital social semble ouvrir une voie riche pour analyser les sources de compétitivité propres aux entreprises familiales. Toutefois, des études empiriques et des réflexions théoriques portant sur le processus de création du capital social de l'entreprise familiale, la stabilité de celui-ci ou encore sa transmission au successeur s'imposent. Selon certaines études le surcroît du capital social conduit à des surperformances sociétales qui est considérer comme spécificité (familiness) des entreprises familiales.

La prise en considération de la dimension familiale implique l'intégration de d'autres variables qui peuvent avoir une influence significative sur la gouvernance. Parmi, eux, le capital social qui a un rôle important dans la création de valeur et dans la réduction des coûts de gouvernance.

La théorie du capital social est un ralliement entre la sociologie et les sciences de gestion. Le capital social est considéré souvent comme une ressource clé pour les PME et comme un avantage pour les entreprises familiales. (Arregle & Mari, 2010).

En effet, le capital social caractérise généralement l'entreprise familiale, car il regroupe des élément tel que la confiance sociale et des liens sociaux, qui peuvent être considérer comme déterminant de performance.[28] Le capital social peut donc structurer de manière forte le capital social de l'entreprise et de la famille, il peut ainsi mettre en lumière le comportement et les attentes spécifiques au sein de l'entreprise familiale (Arregle, Durand, & Very, 2004).

3.1.5 La richesse socio-émotionnelle :

Paradigme potentiellement dominant le champ de la recherche en entreprises familiales ces dernières années, la richesse socio-émotionnelle est considérée comme étant la clé majeure de compréhension des comportements de ces entreprises « phénomène », ((Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). C'est un paradigme qui regroupe un mode de fonctionnement à la fois affectif et émotionnel des de la famille due à son origine psychologique.

Si l'on revient à l'article de référence, (Gomez-Mzji, Haynes, Nunez-nickel, Jacobson, & Moyano-feuntes, 2007) la richesse socio-émotionnelle se réfèrent aux aspects extra-financiers de l'entreprise familiale tel que le sentiment d'appartenance, l'attachement émotionnel, l'identification à l'entreprise familiale, la prise de décision imprégnée des valeurs de la famille, la préservation de la dynastie familiale, la conservation du capital social, le recrutement basé sur les liens de sang au lieu des compétences, l'accomplissement d'obligations familiales, et enfin l'altruisme familial. Ainsi, tout ce qui aide à distinguer une entreprise familiale d'une entreprise non familiale semble être une dimension de la richesse socio-émotionnelle. La littérature contribue à l'identification de cinq aspects de la richesse socio-émotionnelle (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012) :

(1) le contrôle et l'influence de la famille,

(2) l'identification des membres de la famille dans l'entreprise,

[28] La performance de l'entreprise sera développée dans le deuxième chapitre de notre travail, à ce stade nous souhaitons juste souligné que la performance peut regrouper des aspects financiers et des aspects non financiers

(3) les liens sociaux contraignants,

(4) l'attachement affectif des membres de la famille,

(5) le renouvellement des liens de la famille dans l'entreprise par la succession.

Cette nouvelle approche a permis d'investiguer dans des recherches des qui étaient auparavant difficiles et de comprendre les raisons derrière les choix des entreprises familiales qui étaient auparavant ambiguës.

La richesse Socio-Emotionnelle « The Socioemotional wealth » théoriquement ancré au modèle de la théorie de l'agence comportementale, est censée prévoir et prédire les comportements des propriétaires de l'entreprise familiale. Les avantages non économiques[29] dont disposent les propriétaires d'une entreprise familiale représentent une richesse socio-émotionnelle. L'objectif primordial pour les membres familiaux est de préserver cette richesse. Ainsi, lors de la prise de décision, les managers d'une firme familiale seront guidés par le souci de perte ou de gain en termes de richesse socio-émotionnelle. Autrement-dit, les décisions seront évaluées par rapport à leurs impacts sur celle-ci. Evidemment, les décisions qui permettront de la préserver seront privilégiées. (Gomez-Mzji, Haynes, Nunez-nickel, Jacobson, & Moyano-feuntes, 2007).

Le degré d'importance de la richesse socio-émotionnelle dépend du cycle de vie de l'entreprise familiale. En effet, cela varie d'une étape générationnelle à une autre.

Ainsi, les aspirations dans les entreprises familiales donnent une importance aux objectifs non financiers, ces derniers sont étroitement liés à la génération en charge de l'entreprise. La poursuite de la richesse socio-émotionnelle est très forte lors de la première génération. Cette importance diminue d'une génération à une autre.

La richesse socio-émotionnelle est souvent mobilisée par les chercheurs pour justifier les différences entre les entreprises familiales et leurs homologues non familiales en matière de gestion, de gouvernance est de choix comptables. La richesse socio-émotionnelle est conceptualisée pour saisir l'effet du contrôle de la famille dans une entreprise donnée. Cet effet inclut l'exercice sans restriction de l'autorité personnelle des membres de la famille, l'identification étroite à l'entreprise, la protection des liens familiaux, l'unité familiale,

[29] Il est largement reconnu dans la littérature des entreprises familiales que la richesse socio-émotionnelle et les objectifs non financiers jouent un rôle important dans la compréhension du comportement et décisions des entreprises familiales, Les avantages non économique tel que les émotions, La richesse socio-émotionnelle explique que l'entreprise répond aux besoins affectifs de la famille.

l'engagement et la perpétuation de la dynastie familiale. Ces éléments expliquent le poids de l'influence de la famille sur l'entreprise.

A l'instant où la famille a son importance dans la gouvernance de l'entreprise est qu'elle soit une condition pour qu'une entreprise soit considérer comme familiale. La compréhension de ses éléments de gouvernance, de ses mécanismes est devenue primordiale.

En effet, la famille fait surgir une gouvernance particulière cela crée une cohabitation de deux gouvernance l'entreprise et la famille.

Si on se réfère aux travaux de (Schuman, Stutz, & Ward, 2010) qui considère l'entreprise familiale comme une entreprise remplie de paradoxe, il devient alors nécessaire de combler à la fois les besoins de la famille et ceux de l'entreprise. Cependant, cette situation peut déboucher sur de sérieux conflits d'intérêts. Ces conflits peuvent être renforcés éventuellement par une conviction qui stipule qu'au moment où une décision est à prendre, elle ne bénéficiera qu'à une l'une des deux entités soit la famille soit l'entreprise. C'est dans le contexte de l'entreprise familiale que le terme paradoxe prend son sens une situation constituée de deux éléments qui apparaissent comme contradictoires, mais qui en réalité se renforcent mutuellement » (Schuman, Stutz, & Ward, 2010). Afin que ces entreprises soient plus performantes et pérennes, il est nécessaire de faire sortir la synergie famille-entreprise qui constitue un avantage pour les entreprises de types familiales.

Par conséquent, la sauvegarde de la synergie, de la cohésion et la fluidité de l'entreprise familiale nécessite des organes et des mécanismes de gouvernance adéquats. Vu la présence de « la famille » les entreprises englobent en plus des mécanismes classiques[30] de la gouvernance traditionnelle[31] d'autres organes de gouvernance

3.2 La gouvernance familiale :

De ce qui précède nous avons constaté qu'au sein des entreprises familiales deux domaines se rencontrent, celui de la famille, et celui de l'entreprise. La question de la gouvernance familiale été soulevé d'abord aux Etats-Unis au milieu des années 1980, (qui comptent bien plus

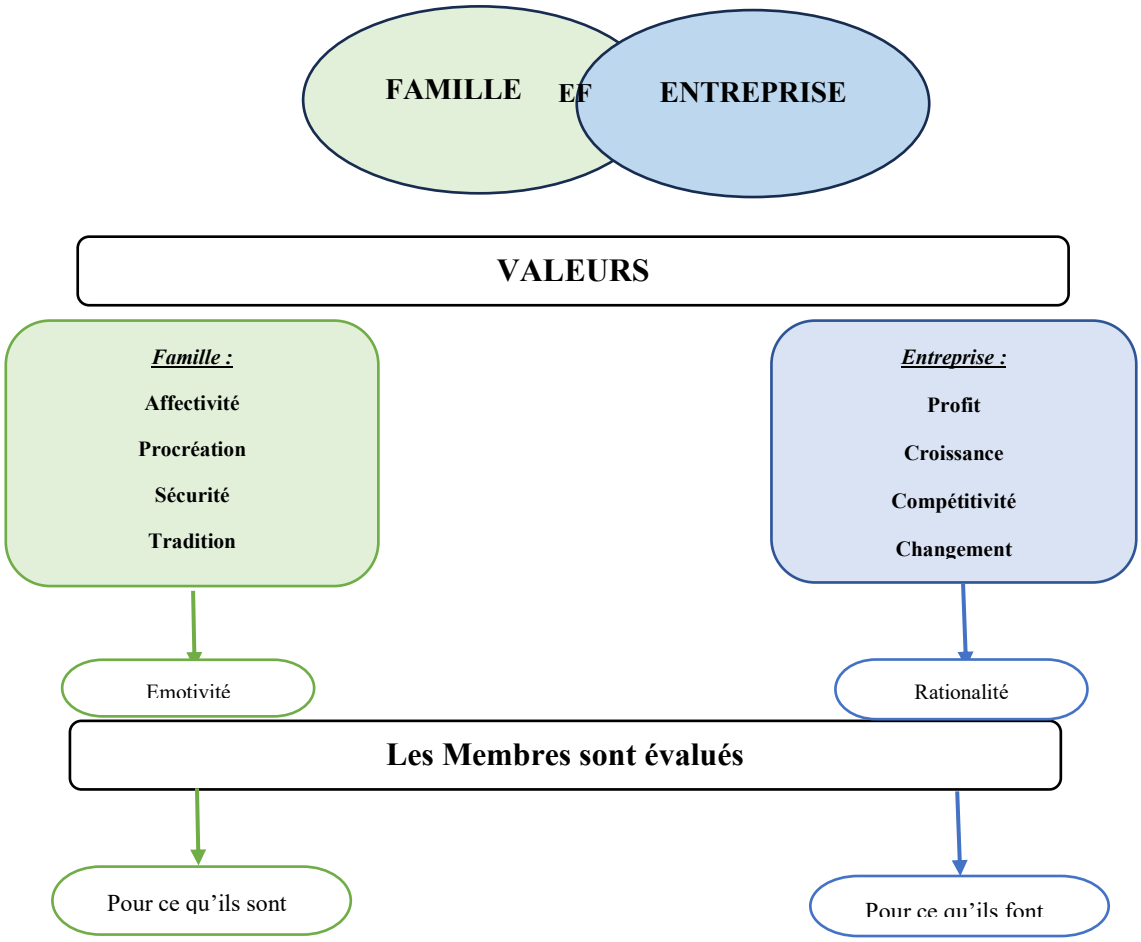
[30] Les mécanismes classique tel que le conseil d'administration qui généralise suffisent pour la gouvernance des entreprises managériale sont inconcevable au sein des PME familiales.

[31] Nous faisons référence à la gouvernance managériale dans les grandes entreprises là ou existe une séparation entre la propriété et la direction.

qu'ailleurs d'entreprises familiales), puis en Europe à partir du milieu des années 2000. En Algérie, il existe une vraie culture familiale qui existe dans la plupart des PME.

En ajoutant la variable famille comme élément central dans une entreprise, d'autres concepts sont pris en considération tel que la croyance, la confiance, l'émotion, l'éthique personnelle, la valeur. Ces derniers deviennent indispensables lors de la mise en place d'un système de gouvernance.

Figure 3 l'entreprise familiale à l'interface de 2 systèmes : famille et entreprise



Source (GOETSCHIN , 1987)

La famille et l'entreprise ne sont pas deux entités différentes, mais elles sont plutôt entremêlées l'une à l'autre. « Les éléments du système familial sont tellement entremêlés avec ceux de l'entreprise que l'on ne peut pas les démêler sans perturber sérieusement l'un ou les deux systèmes » (KEPNER , 1991). Ils doivent être observés comme une seule et unique entité formant un système caractérisé par un ensemble d'interactions englobant la famille et l'entreprise (PEARSON, CARR, & SHAW, 2008). En conséquence, les théories mobilisées

doivent avoir un minimum d'aptitude à capturer ces aspects et les recherches effectuées doivent tenir compte de cette variable « Famille ».

La dualité qu'exprimes ce type d'entreprises fait engendrer une gouvernance spécifique à elles. Elle se manifeste par des mécanismes formels[32] et des mécanismes informels : la charte familiale qui représente la constitution de la famille, et, les réunions familiales, l'assemblée familiale, le conseil de famille et le bureau de famille qui représentent les institutions familiales.[33] L'objectif fondamental de ces mécanismes est de faciliter la participation, la communication et la confiance de la famille vis-à-vis de l'entreprise, et l'entreprise vis_àvs de la famille (Gersick et Felieu., 2014).

3.2.1 La charte familiale :

La charte familiale ou la constitution familiale, c'est un ensemble d'instruction qui détermine :

- La gestion globale de l'entreprise familiale ;
- Les assemblées et réunion familiale ;
- Le conseil de famille ;
- Le bureau de famille.

La constitution familiale a pour but également de déterminer le rôle et les pouvoirs des membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise. (Vanbell, 2018)

La charte familiale est importante pour catalyser l'entreprise et la famille : si les enfants n'arrivent pas ensemble à construire leur futur, la suite sera sensiblement hasardeuse et les conséquences en seront doubles : la famille éclate, l'entreprise est en difficulté.[34] La charte devrait idéalement faire l'objet d'un long travail préparatoire (le plus important) par la nouvelle

[32] Les différents mécanismes de gouvernance d'entreprises sont des systèmes de contrôle et de surveillance de la bonne exécution des contrats. Ils fournissent des règles de comportement aux acteurs. Par conséquent, les mécanismes de gouvernance contraignent et neutralisent leurs actions tout en structure leurs rationalités. Ces différents acteurs sont à la fois dans une démarche volontaire et une autre déterminée par leurs contextes internes et externes (Charreaux & Pitol-Belin, 1985) (Jensen & Meckling, 1976). Ils sont internes lorsqu'ils émanent directement de l'entreprise et de nature externe lorsque le contrôle s'effectue par un groupe de personnes ou institutions extérieures à l'entreprise. Ils ont comme but commun d'éviter de gaspiller la valeur potentielle à travers des schémas (disciplinaire) de contrôle et d'incitation adaptés pour réduire les asymétries informationnelles.

[33] Ces concepts de la gouvernance familiale sont une optique de long terme nécessaires pour assurer la cohérence d'un ensemble socio-économique famille-entreprise-patrimoine.

[34] La charte familiale est pour la famille ce que sont les statuts pour une entreprise avec une rédaction relativement structurée et juridique. Le droit existe en matière d'entreprise (code de commerce), pour la famille (code civil), mais pour les liens entre famille et d'entreprise, le champ est totalement, ouvert. A chacun de bien composer avec les dispositifs juridiques à croiser entre eux.

génération. Si celle-ci veut transmettre les valeurs, l'entreprise, le sens de la famille… elle doit quand même s'appuyer sur les parents qui ont de l'expérience le recul et les objectifs à atteindre.

Les chartes de famille n'ont en général, aucune force juridique mais une fois créées, celles-ci exercent une force morale très forte et suffisante à condition que les chartes soient consignée par écris et signées (Montemerlo & Ward, 2011) par tous et qu'elles aient une âme (c'est-à-dire un contenu et du sens complètement personnalisé, tout en se projetant sur l'avenir).

La charte doit évaluer et être revue régulièrement (à l'instar de tout document juridique). Une entreprise est vivante, une famille aussi. Chaque modification ne devrait pas être un prétexte à réviser la charte, pas plus que les considérations personnelles ou individuelles. Celles-ci doivent être abordées dans ce qu'aura prévu la charte.

3.2.2 Les réunions familiales :

L'entreprise dispose de réunions plus ou moins formelles dans sa vie sociale, comité de direction, stratégique, conseil d'administration, assemblées générales (Almaleh, 2016). En revanche, La famille n'est pas régie par un code particulier, du moins sur la partie organisationnelle. Le plus classique et le plus naturel sont les réunions de famille, où les parents organisent avec leurs enfants la vie autour de l'entreprise, directement ou indirectement[35]. Sous le prisme de la gouvernance, ce mécanisme est informel.

Les réunions familiales contribuent au renforcement des relations familiales avec l'entreprise. Pour Mendy (2018), la réunion de famille, devrait permettre à une entreprise familiale nouvelle de générer une rentabilité importante. Ces mécanismes de gouvernance familiale ont aussi des effets positifs sur la performance de l'entreprise familiale (Caillie et Onana, 2012 ; Swamy, 2011). Ward (1987) et Lansberg (1999) constatent que les réunions familiales sont les plus importantes pratiques permettant de favoriser la survie de l'entreprise familiale.

3.2.3 L'assemblée familiale :

Cette institution de la gouvernance familiale est comme une plateforme de rencontre des membres de la famille. C'est un lieu d'interaction d'échanges et de débats autour de sujets d'intérêts communs (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002). Tandis que les réunions ont un caractère informel, l'assemblée familiale fait référence à une réunion formelle et périodique des

[35] La notion de parents enfants soulevé ici est prise dans toutes les branches : en ligne directe, collatérale, cousins, etc.

membres de la famille au cours de laquelle ces derniers échangent des informations sur les activités de l'entreprise familiale et nouent des contacts plus étroits.
L'assemblée familiale permet aux membres de la famille d'exprimer des croyances partagées ((ASTRACAHN & KOLENKO , 1994), et de fédérer le groupe familial en maintenant et en renforçant les valeurs familiales.

3.2.4 Le bureau familial :

Le bureau familial « *Family office* » est l'orage le moins étudié de la gouvernance. Il regroupe des fonctionnalités diverses au service de la famille.

The family office regroupe des objectifs financiers Des objectifs financiers (AMIT, LIECHTENSTEIN, PRATS , MILLAY, & PENDLETON, 2008)aux objectifs socio-émotionnels (DUNN , 1980), les chercheurs semblent hésiter sur la nature et l'importance des fonctions que cette structure doit assurer. On identifie plusieurs volets du bureau familiale, , par les familles (DUNN , 1980) ; (GALLO & KENYON-ROUVINEZ, 2004); (LABAKI, 2018)) :

- Administratif, offrant des services dits de fondement aux membres de la famille,
- Financiers, proposant des conseils sur les questions financières, contrôlant les investissements et apportant un soutien financier pour les projets que les membres de la famille souhaitent réaliser,
- Légal et fiscal, orientant les membres de la famille vers les bonnes pratiques à suivre compte tenu de leur lieu de résidence, implémentant et gérant les activités de la famille.
- Familial, proposant des activités à titre de loisir ou organisant des célébrations ou des réunions familiales. (Labaki, 2019)

Les réunion familiale les assemblées de la famille et le bureau familiale sont des institutions qui permettent de renforcer la solidarité familiale. Le concept de solidarité désigne un sentiment de devoir moral envers les membres d'un groupe donné. Dans les entreprises de type familiales, il existe ce partage de pouvoir entre par exemple : maris, sœurs, frères, cousins, cousines etc. La solidarité une fois installé va mener vers une bonne cohésion qui aboutira au bon fonctionnement de la société[36] (BAROUWA & WANDA , 2022).

[36] Au niveau de la firme familiale, la solidarité est supposée être intuitive, naturelle et spontanée contrairement au firme non familiales. En effet, cette solidarité est plus renforcée grâce aux liens familiaux qui sont fondés, sur l'amour le respect et la confiance qui sont considérer comme des ressources qui permettraient aux différents membres de la famille à travailler plus en harmonie (nous allons développer cette idée dans le deuxième chapitre de notre travail).

3.2.5 Le conseil de famille :

Le conseil de famille[37] remplit une double fonctionnalité : la première consiste à l'élaboration et la mise en marche du protocole familiale, et la deuxième à anticiper les problèmes qui pourraient survenir entre les acteurs familiaux et la famille (GALLO & KENYON-ROUVINEZ, 2004). Cet organe formel de la gouvernance d'entreprise, dispose d'une capacité à gérer l'interface famille/entreprise.

Un conseil de famille enseigne aux membres de la famille, leurs droits, leurs responsabilités et leurs privilèges face à l'entreprise. Il intègre les membres d'une même famille, les conjoints éventuellement, pour évoquer des sujets très divers en lien directe avec l'entreprise et le patrimoine : la formation de chacun, la politique de dividendes[38], les portes d'entrée ou de sortie pour des membres qui voudraient entrer ou sortir de l'entreprise (Almaleh, 2016). Cette intégration serait nécessaire pour acclimater progressivement les plus jeunes membres de la famille à la gestion des affaires (LAWANGO, 2009).Il permet de défendre les intérêts de la famille tout en respectant la valeur de celle-ci. En effet, parmi les avantages du conseil familiale est de rapprocher des sous-groupes familiaux qui ne communiquent pas habituellement et de les informer sur la situation de l'entreprise (LANSBERG, 1988).

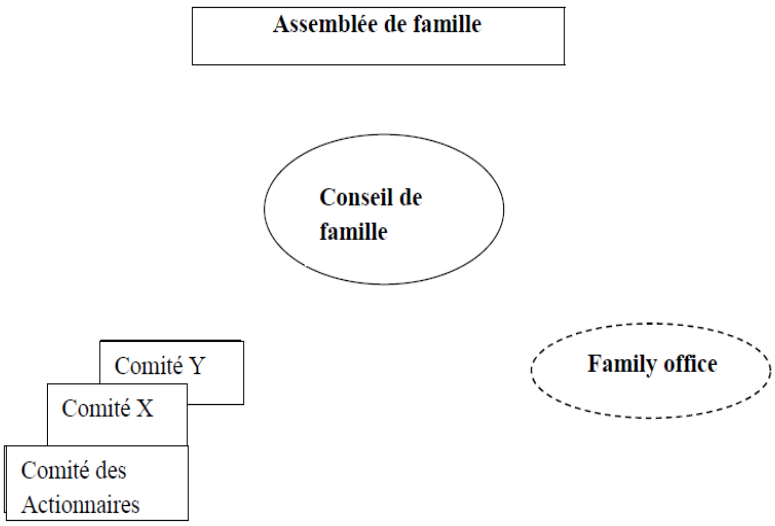
Les conseils de famille constituent d'importants forums pour développer le consensus sur certaines questions-clés de l'entre- prise familiale (Miller, Steier, & Breton-Miller, Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle: Dans l'entreprise familiale, 2004). En se réunissant (de 2 à 6 fois par an) au sein de ce conseil[39], la famille a l'occasion d'évoquer les orientations à long terme et de communiquer sur plusieurs sujets : le fonctionnement de la famille et son éducation, sa responsabilité sociale, l'engagement des membres de la famille dans l'entreprise. Cela permet de réduire les incompréhensions entre les membres impliqués et ceux non impliqués dans l'entreprise, et de résoudre d'éventuels conflits (VILASECA, 2002).

[37] Conseil familial ou « Forum Familial », connaît une croissance dans les entreprises familiales, notamment multi générationnelles.

[38] Considérer comme mécanisme interne par la gouvernance le conseil de famille regroupe la politique de dividende, le système de rémunération et d'incitation des dirigeants. cependant les dirigeants de famille privilégient souvent l'autofinancement et le développement au détriments des versements de dividendes (Hirigoyen, Concilier finance et management des les entreprises familiales, 2009)

[39] Cette organe travaille en parallèle avec l'assemblé familiale sa taille ne doit pas dépasser 5 à 9 selon la taille de l'entreprise familiale.

Figure 4 le système de la gouvernance familiale



Source (GALLO & KENYON-ROUVINEZ, 2004)

L'attribution du conseil de famille est un rouage utile à mettre en place. Il permettrait de définir le rôle de l'entreprise comme propriété de la famille et ainsi sa priorité.

Pour conclure cette partie, les organes classiques de la gouvernance sont insuffisants pour assurer la bonne prise de décision la performance et la pérennité des entreprises familiales. Pour cela, il est vital de rajouter des organes plus ou moins formels qui vont permettre d'assurer l'encadrement de l'entité familiale tout en préservant l'harmonie entre les différentes parties présentes dans l'entreprise ce qui va mener à la survie du système en entier.

3.3 Le ralliement des deux gouvernances : la compréhension

Les entreprises familiales, repensent à la lueur des contraintes économiques, leur mode de fonctionnement à deux titres : celui des changements de paradigme sur l'entrepreneuriat et celui de la gouvernance dans son ensemble. La mise en place d'un système de gouvernance familiale permet à l'entrepreneur familial d'écouter, de comprendre, de lire et de s'intéresser à ce qui se pratique autour de lui.

Cependant, la gouvernance répond à deux principes autogènes :

- L'évolution naturelle des structures sociétales, où la culture d'entreprise dans le temps et dans l'espace joue son rôle,

- L'évolution conceptuelle où la gouvernance d'entreprise a su structurer la gouvernance de famille. (Almaleh, 2016)

Un système de gouvernance propice est une condition favorable pour les dirigeants familiaux voulant unir et solidifier l'entreprise familiale. Les membres de la famille (ou les indépendant qui existe dans certaines entreprises familiales), doivent répondre eux aussi à des critères de performance de leur action (créativité, stabilité, implication, formation, intégrité, etc.). Ainsi, pour reprendre le message publicitaire d'Apple, novateur dans les années 1980 : « *une entreprise ne tourne pas avec des machines mais avec des hommes.* » Le fonctionnement optimal à la tête d'une entreprise dépend de la qualité, de la performance et de la stabilité du dirigeant lui-même, de sa famille et de ses différentes parties prenantes.

De ce qui précède une bonne gouvernance d'entreprise ou familiale regroupe les catégories :

- Le gain : l'argent, le patrimoine, les biens ;
- Le pouvoir : interne, externe, familial, dans l'entreprise ;
- La loyauté envers les collaborateurs et la famille ;
- La continuité familiale : issue d'une opération ou une idée de transmission[40] ;
- La continuité de l'entreprise : comme source de responsabilité globale.

La frontière de direction d'entreprise et, corrélativement, la gouvernance, dans les entreprises familiales est décalée d'une organisation hiérarchique plutôt stricte et verticale, celle du président avec son conseil d'administration, vers celle plus horizontale où les échanges et dialogues internes en entreprise prévalant désormais pour canaliser les attentes des différents membres de l'entreprise. Et cela ne touche pas uniquement les grandes sociétés soumises aux marchés de capitaux, mais bien les PME au quotidien, cotées ou non, qui sont aidées en cela par la multiplicité croissante des actionnaires. La gouvernance, l'éthique et l'intégrité font désormais partie du quotidien de l'entrepreneur familial.

Il devient à l'instar du dirigeant de donner la bonne direction qui dirige vers de meilleure performance. Il faut, néanmoins, mettre en exergue que ce pilotage d'entreprise peut réduire la part de risque et de créativité. L'espace de liberté de l'entrepreneur familial s'agrandit sans cesse, il se retrouve à gérer l'entreprise, sa famille son patrimoine, la réglementation, les finances …

Par ailleurs le dirigeant d'une PME garde encore son pouvoir de chef de famille et ne transmettra ses biens qu'à son décès, alors que dans une plus grande entreprise, l'ensemble des

[40] Désormais l'entreprise s'y transmet, car elle est une valeur duale : celle du travail et la conquête, celle de la valeur financière et patrimoniale.

actionnaires pourrait, par le jeu de décisions, de minorité de blocage ou d'éventuels pactes d'actionnaires, s'opposer au dirigeant en place, qui pourrait laisser sa place à un collatéral, à un éventuel directeur générale extérieur. On a ainsi une relation actionnariale en gouvernance de famille proche de ce qui se fait en entreprise, mais avec un dirigeant qui voudra contrôler la famille, le patrimoine, les projets… parce qu'issus de sa vie professionnelle, sans remise en cause possible de ce qui aura été cristallisé à titre privé. Il est donc gérant à vie, gardien et garant du patrimoine et de sa transmission optimisée m.

Une dynamique des liens de gouvernance dans la prise de décision impliquant entreprise et sphère privée a été mis en évidence (PARKER , 2004). Les niveaux hiérarchiques dans la prise de décision au niveau de l'entreprise sont, dans l'ordre, pour la sphère entreprise et famille :

- L'analyse de la situation actuelle ;
- Les évolutions possibles ;
- L'impact sur l'affect ;
- Le déclenchement si nécessaire d'une action suivant les opportunités qui se présenteraient.

Les gouvernances sont des outils de stabilité de l'entreprise, dans les entreprises familiales elles se sont créées, croisées, puis réunies dans leur finalité, mais sont toutefois séparées dans leur réalisation opérationnelle. Elles parviennent à trouver un modèle globale d'adaptation de la famille, de la propriété et de l'entreprise.

Au sein des PME familiale on retrouve des organes qui mettent en place et des règles, compréhensibles par les différentes parties prenantes, dont la portée concilie efficacement les sphères de l'entreprise et la propriété familiale. Les buts de ces organes se résument comme suit :

- Faciliter la conduite de l'entreprise ;
- Représenter des intérêts communs ;
- Assurer l'harmonie familiale;
- Protéger les intérêts des différentes parties prenantes

Ces Organes sont une protection éventuelle en cas de problème ou de conflit. Elles ne représentent pas la gouvernance seulement, mais la complète par le contour d'une forme d'organisation sociétaires équilibrée et responsable.

Gouvernance d'entreprise, gouvernance familiale, imbrication des deux, les frontières élargies, voire communes, des deux types de gouvernances, précédemment globalisantes devront être idéalement de plus en plus interconnectées.

Une double gouvernance est nécessaire, pour protéger l'entreprise des conflits et des tensions et des divergences à caractère familiales.
C'est donc bien autour des sujets de propriété, privé, institutionnel, financier, familial que se trouve la clé des futures gouvernances, unir et globaliser le rôle de chacun pour servir au mieux l'entreprise plus longtemps. On ne changera pas le mode de décision et de pouvoir d'un dirigeant, mais on peut les former et les éduquer, autour d'un même en jeu : l'entreprise familiale. (Almaleh, 2016). Ainsi les deux systèmes coexistent et interagissent pour veiller à la performance et à la pérennité de l'entreprise.

Conclusion :

L'objectif de ce premier chapitre était d'analyser la relation entre la famille l'entreprise et sa gouvernance. Une approche théorique est nécessaire afin de dégager les paradigmes indispensables à la compréhension des caractéristiques de ces entreprises et d'appréhender sa relation avec la gouvernance.

Dans un premier temps nous avons aborder la gouvernance d'entreprise d'une manière plus globale. Dans cette optique, la gouvernance n'est pas apparue par hasard mais résulte de la nécessité de concilier plusieurs intérêts parfois antagonistes au sein des entreprises. Pourtant, les premières recherches sur la gouvernance d'entreprise ont privilégié, les grandes sociétés cotées, considérées comme typiques des organisations ouvertes avec séparation propriété/direction, là où existe une forte concentration d'organes de surveillance et de contrôle. Contrairement aux entreprises à caractère familiale ou il y a une fusion entre la propriété et le contrôle.

L'entreprise familiale sont des entreprises considérer comme un vecteur permanent de défis, de ressources et développement. Elle joue un rôle vital dans la création d'emplois, la stimulation de la croissance économique et le développement durable d'un pays.

Pour mieux appréhender la singularité des entreprises familiales, il était essentiel d'introduire les apports des théories organisationnelles et managériales. La théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, ou encore la théorie des ressources et compétences, offrent des éclairages intéressants sur les avantages et les contraintes liés à la structure familiale, notamment en matière de gouvernance. Dans ce contexte, la gouvernance familiale entendue comme l'ensemble des mécanismes de contrôle et de prise de décision joue un rôle central dans la conduite stratégique de l'entreprise et dans la réalisation de ses objectifs.

La littérature a mis en évidence que les entreprises familiales regroupent de nombreuses spécificités qui font surgir plusieurs aspects, qui permettent d'analyser ces entreprises sous différents angles.

L'aspect le plus évident est la concentration des trois pouvoir de la gouvernance à savoir la propriété, la direction et le contrôle. Cela met en évidence que les entreprises familiales correspondent à la juxtaposition de deux institutions la famille et l'entreprise.

Cette délicate cohabitation cumuls différents conflits, qui bien souvent menacent la continuité de l'entreprise et qui, engendrent des coûts qui grèvent sa performance. (Hirigoyen, Concilier finance et management des les entreprises familiales, 2009) Cependant, ces antagonismes peuvent être résolus en accordant une attention particulière à leur gouvernance. Le système gouvernance voudrait qu'il ait donc de bons équilibres entre la famille et l'entreprise.

Les intérêts des entreprises familiales en matière de gouvernance d'entreprise sont doubles : en plus de la générosité d'établir un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise, Il existe également un intérêt pour l'organisation et l'harmonisation de la famille entrepreneuriale en tant que cause.

À travers ce chapitre nous avons soulevé les théories de la gouvernance, d'une perspective rationnelle à une perspective sociologique et émotionnelle. Cette dernière propose un modèle de gouvernance plus large car il révise les contours de l'entreprise en s'intéressant aux relations plus profondes des parties prenantes de la firme familiale.

Cependant, l'imbrication entre la famille et l'entreprise rend les pratiques de la gouvernance plus complexes. Il faut veiller à ce que les avantages (considérés comme des ressources) de l'entreprise familiale (valeurs fortes, dirigeant engagé, stratégie à long terme) ne se transforment pas en risque pour la performance et la pérennité de l'entreprise (tensions familiales, confusion des patrimoines, problèmes de succession). Pour cela les entreprises familiales vont se doter d'une organisation qui garantit l'entente familiale et assure la pérennité de l'entreprise tel que les réunions de familles, conseils de famille, ces éléments s'inscrivent dans le cadre d'une charte partagée par tous les membres de la famille. L'entreprise va ainsi évoluer, innover et répondre à ses marchés tout en gardant l'influence familiale, sans interaction directe des membres de la famille.

Une bonne gouvernance familiale est impérative comme une bonne gouvernance d'entreprise. Les deux sont indépendantes mais certaines interactions bien codifiées sont nécessaires. La qualité de l'entreprise familiale étant basée sur les hommes qui la constituent, il est naturel que les fondamentaux de la famille tels l'éthique, le développement durable, la vision partagée à long terme, ou l'ancrage territorial se retrouvent dans l'entreprise. C'est qui fait que les objectifs poursuivis par la gouvernance sont en évolution permanente avec le monde économique actuel

Il est souvent recommandé de ne pas confondre les affaires de l'entreprise et celles de la famille. Mais cette caractéristique constitue en quelque sorte l'ADN des entreprises familiales qui fait vivre en interdépendance le dirigeant, sa famille et l'entreprise, laquelle procure les revenus familiaux et peut-être, à terme les emplois de demain pour des enfants ou cousins repreneurs. Cette approche intégrative et collaborative est une manière différente de concevoir la performance. Cette dernière soulève un certain nombre de question qui seront détaillées au chapitre 2 ci-après. Néanmoins, l'essentiel des travaux appréhendent la performance selon le prisme financier. Notre approche se veut moins orthodoxe en donnant une autre vision plus contingente.

CHAPITRE 2 :

Perception théorique de la performance au sein des entreprises familiales

Introduction :

La notion de performance est omniprésente dans les sciences de gestion. Dans la continuité de notre réflexion sur la gouvernance des entreprises familiales souvent marquée par l'imbrication des sphères familiale et entrepreneuriale, il devient essentiel d'interroger ce que signifie réellement "performer" dans un tel cadre. Car si la gouvernance influence la manière dont l'entreprise est dirigée, structurée et contrôlée, c'est bien la performance qui en révèle les résultats, la portée et la légitimité.

La performance des entreprises familiales est un sujet riche et complexe, tant par la diversité des formes qu'elle peut prendre que par les dynamiques spécifiques qui caractérisent ces structures. Ce type d'entreprise, où l'enchevêtrement entre sphères familiale et professionnelle est fort, interroge profondément la manière dont la performance est pensée, mesurée et atteinte.

Dans ce contexte singulier, la performance ne peut se réduire à l'atteinte d'objectifs économiques, aussi importants soient-ils. Elle s'incarne aussi dans la transmission d'un patrimoine, la pérennisation de valeurs familiales, le développement du capital social, ou encore la cohésion intergénérationnelle. C'est pourquoi nous considérons ici la performance comme un équilibre vivant entre **le sens, l'impact et la cohérence,** une vision plus globale, plus humaine et plus enracinée dans le réel.

Ce chapitre vise ainsi à explorer les différentes facettes de la performance dans les entreprises familiales, en croisant les apports théoriques classiques et les perspectives plus récentes, notamment celles relatives à la performance socio-émotionnelle et à la valeur pérenne. Nous chercherons à comprendre comment les choix de gouvernance façonnent ces performances multiples, parfois complémentaires, mais parfois aussi en tension.

Dans la continuité du premier chapitre portant sur la gouvernance des entreprises familiales, ce second chapitre est inscrit dans une logique de compréhension globale des dynamiques internes et externes qui influencent leur performance.

En ce sens, il devient nécessaire d'élargir la réflexion aux indicateurs de performance adaptés au entreprises familiales, des indicateurs qui prennent en compte des dimensions telles que la cohésion familiale, la gouvernance responsable ou encore l'implication intergénérationnelle. Ces indicateurs, bien qu'encore peu normés, permettent une évaluation plus fine et plus fidèle à la réalité des entreprises familiales.

Ce chapitre s'attachera à contextualiser ces éléments dans le cas spécifique de l'Algérie, où l'entreprise familiale occupe une place importante dans le tissu économique. Le modèle économique de ces entreprises, souvent informel, fondé sur la proximité, la résilience et la transmission des savoir-faire, pose des défis particuliers en matière de gouvernance et de performance. Analyser ces spécificités permettra de mieux comprendre les leviers d'amélioration et les stratégies de pérennisation dans un environnement économique en mutation.

Enfin, un des volets que nous estimons important dans l'étude des entreprises familiales concerne l'un des nombreux facteurs internes qui influencent leur performance et leur pérennité. Parmi ces facteurs, la culture organisationnelle. Ce dernier représente un levier souvent sous-estimé, mais pourtant fondamental. La culture organisationnelle constitue un vecteur d'identité, de stabilité et de cohésion qui influe profondément sur les dynamiques de gouvernance et de gestion. Une section sera développée dans ce chapitre qui vise à explorer le rôle crucial de la culture dans la compréhension du fonctionnement et de la performance des entreprises familiales.

1. Section 1 : La performance au sein des entreprises :

La performance est une notion répandue dans divers domaines de la société. Un concept aux multiples origines, elle est reliée généralement à l'accomplissement, à l'exécution ou bien à l'achèvement d'une tâche. Exposée ainsi, elle désigne l'acte de produire ou de réaliser quelque chose.

Dans la sphère de l'économique, de la finance et de la gestion, ce terme reste flou et polysémique. En s'étendant à ce domaine enchevêtré, la performance a pris le sens de réussite et de l'accomplissement mesuré par des résultats obtenus, que ce soit pour l'entreprise, pour un employé ou un processus. Ce terme, considéré comme complexe, est ainsi en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation au sein d'une entité, les méthodes utilisées afin d'atteindre un objectif donné, de manière générale. La performance renvoie ainsi à l'idée de réalisation par rapport à un objectif fixé et prédéfini.

Dans l'univers de l'entreprise familiale, la performance, ce n'est pas simplement atteindre un objectif ou maximiser un résultat. C'est la capacité à créer de la valeur de façon appropriée avec ce qu'on est, ce qu'on veut devenir, et ce que l'environnement attend ou permet.

À travers la complexité de ces entreprises, la notion de performance ne peut se réduire aux seuls indicateurs financiers traditionnels. En effet, ces entreprises, du fait de leur structure spécifique mêlant logique économique et logique affective, poursuivent souvent des objectifs multidimensionnels. Pour introduire cette spécificité de la vision familiale de la performance, ancrée dans les valeurs et l'héritage, on peut expliquer la performance au sein des entreprises familiales comme étant un équilibre vivant entre trois dimensions fondamentales : le sens, l'impact et la cohérence.

1.1 La performance entre sens, impact et cohérence :

Ces trois dimensions, le sens, l'impact et la cohérence, permettent de mieux saisir la spécificité de la performance dans un contexte familial. Contrairement aux entreprises classiques, la performance dans une entreprise familiale s'évalue souvent de manière plus globale et qualitative, car elle touche à des valeurs, à des liens intergénérationnels et à des objectifs à long terme.

1.1.1 Le sens (l'intention, la raison d'agir)

On ne peut pas parler de performance sans parler de finalité. Une action n'est performante que si elle a du sens pour celui qui l'accomplit. Cela peut être expliqué par la création d'emploi, la transmission d'un savoir-faire, la pérennisation d'un héritage. Dans une entreprise familiale, la performance est étroitement liée à la mission transmise, à l'héritage, au projet de vie familial. Le « sens » fait référence à ce qui motive la famille à entreprendre, à transmettre, à persévérer.

Cela renvoie à la finalité profonde du projet entrepreneurial familial. Dans une entreprise familiale, l'activité économique est souvent portée par un projet de vie, une mission transgénérationnelle ou encore un ensemble de valeurs héritées. Le concept de "familiness" (Habbershon & Pistrui, 2002) ; (Lassini & Salvato)[41], illustre cette idée d'un capital immatériel propre à la famille, influençant la prise de décision et la vision à long terme. Ainsi, la performance est perçue non seulement comme un résultat, mais comme la capacité à préserver et transmettre un sens partagé.

[41] Le concept de Familiness va être développé dans la deuxième section partie du chapitre 2

1.1.2 L'impact (les résultats concrets, visibles ou invisibles)

La performance implique des résultats, oui, mais pas seulement financiers. Il s'agit aussi d'impact humain, social, environnemental, culturel… Une entreprise familiale performante est celle qui impacte positivement sa famille, ses salariés et sa communauté.

(Chrisman, Chua, & Sharma, 2005), mettent en avant les objectifs non économiques comme l'impact social ou la réputation familiale. Il s'agit ici de l'effet réel de l'entreprise familiale sur son environnement. La performance est donc mesurée à travers l'influence de l'entreprise sur ses parties prenantes. Cette approche souligne que les familles cherchent souvent à maximiser leur capital socio-émotionnel, ce qui génère un impact différent de celui des entreprises classiques. L'impact renvoie ainsi aux effets concrets de l'entreprise sur son environnement, qu'il soit économique, social ou familial. Les entreprises familiales tendent à valoriser des objectifs non économiques (Chrisman, Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2018), tels que la pérennité de l'emploi local, la réputation de la famille ou encore la préservation des relations interpersonnelles. La famille vise à maintenir une image positive, une identité stable et des relations harmonieuses, ce qui confère à la performance une dimension élargie.

1.1.3 La cohérence (entre les moyens utilisés et les valeurs défendues)

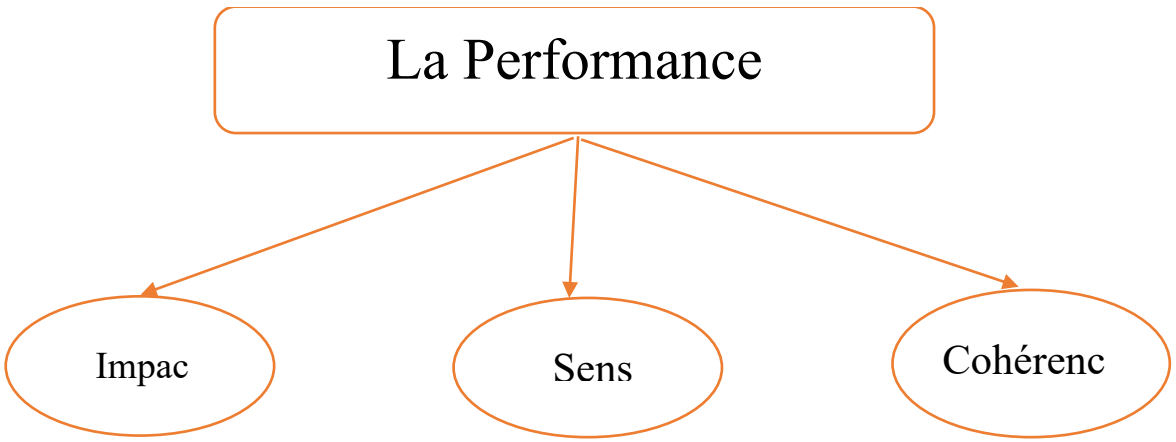
Une action est performante quand elle est menée avec cohérence : alignement entre les discours, les moyens, les valeurs et les pratiques. C'est ce qui fait qu'on peut parler de durabilité de la performance. Une performance obtenue au prix de l'épuisement, du conflit ou du déni des valeurs est fragile. Une entreprise familiale performante est souvent celle qui réussit à aligner les objectifs familiaux, les objectifs économiques et les pratiques de gouvernance. La cohérence garantit la pérennité et la stabilité du système familial-entreprise. Le modèle des trois cercles de (Tagiuri & Davis, 1982), abordé dans le 1er chapitre montre les tensions potentielles entre les sphères « famille », « entreprise » et « propriété », rendant nécessaire un équilibre entre elles. (Le Breton-Miller & Miller, 2009), soulignent que la cohérence des valeurs et des pratiques est un facteur déterminant pour assurer la continuité de l'entreprise familiale sur plusieurs générations.

À travers ces trois dimensions, on peut dire que la performance, ce n'est pas seulement atteindre un objectif, mais plutôt réussir avec justesse. C'est ce qui permet d'avancer dans le monde avec

impact, alignement et humanité. Cette vision permet de dépasser les approches classiques pour adopter une vision plus holistique, propre à la réalité des entreprises familiales.

Dans le prochain point, nous avons trouvé logique d'enchaîner sur les fondements théoriques qui ancrent cette performance à trois dimensions propres aux entreprises familiales.

Figure 5 Dimensions de la performance des entreprises familiales



Source : Par l'auteur

1.2 Fondements théoriques de la performance dans les entreprises familiales

Après avoir exploré la performance à travers les prismes du sens, de la cohérence et de l'impact, il est essentiel de mobiliser certaines théories pour mieux comprendre les dynamiques particulières qui caractérisent la performance des entreprises familiales. Ces théories permettent de situer la performance dans un cadre interprétatif ancré dans la réalité de ces structures, où les logiques économiques s'entrelacent souvent avec des logiques familiales, affectives et identitaires.

1.2.1 La théorie des ressources (RBV) et l'avantage distinctif des entreprises familiales

La Resource-Based View (RBV) (Barney J. B., 2001), constitue un socle théorique fondamental pour analyser la performance. Elle postule que les ressources rares, inimitables, précieuses et difficilement substituables constituent la base de l'avantage concurrentiel et d'une performance durable. Dans le cas des entreprises familiales, ces ressources incluent souvent des éléments intangibles tels que la réputation, la confiance intergénérationnelle, la connaissance tacite, la

loyauté des employés, une culture forte transmise sur plusieurs générations ou encore l'engagement des membres de la famille (Habbershon & Williams, 1999), ce qui désigne l'ensemble des ressources uniques générées par l'interaction entre la famille, l'entreprise et leur environnement. Et lorsqu'elles sont bien mobilisées, elles constituent un véritable capital stratégique. Ces éléments, souvent enracinés dans l'histoire et la culture de l'entreprise, façonnent ce que l'on appelle le ***familiness*** un concept qui désigne l'ensemble des ressources spécifiques générées par l'implication de la famille dans l'entreprise.[42]

1.2.1.1 Le familiness : un levier ambivalent de performance

Le concept de familiness, au cœur de l'approche des ressources étendues aux entreprises familiales, est un capital intangible à valoriser (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Ce dernier souligne la capacité des entreprises familiales à mobiliser un capital social, humain et organisationnel unique (Sirmon & Hitt, 2003). Ce familiness peut constituer un avantage s'il est orienté vers la création de valeur, mais il peut aussi devenir un obstacle, notamment en cas de conflits familiaux, de népotisme ou d'une gouvernance déficiente. La performance est donc ici le reflet d'un équilibre subtil entre l'exploitation des ressources distinctives et la maîtrise des tensions internes[43]. Autrement dit, le familiness doit être activé et structuré pour devenir une source de performance, faute de quoi il peut rester à l'état latent, voire se dégrader si la gouvernance familiale devient rigide ou défensive.

1.2.2 La théorie socio-émotionnelle (SEW) : quand l'affect rencontre l'économique

Introduite par (Gomez-Mzji, Haynes, Nunez-nickel, Jacobson, & Moyano-feuntes, 2007), la théorie du Socioemotional Wealth (SEW) est apparue dans le contexte des études sur les comportements décisionnels dans les entreprises familiales. Cette théorie part du principe que les entreprises familiales poursuivent, en plus de la rentabilité économique, des objectifs non

[42] La RBV doit être adaptée pour intégrer les dynamiques relationnelles et émotionnelles propres à l'entreprise familiale Chrisman, Chua et Sharma (2005) mettent en lumière que la Resource-Based View, dans sa forme classique, reste incomplète pour comprendre la performance des entreprises familiales. Ils appellent à une extension du modèle pour intégrer des ressources telles que la loyauté familiale, la continuité générationnelle ou encore la culture du don et du sacrifice, souvent absentes des analyses purement économiques.

[43] Bien que largement valorisé dans la littérature, le familiness peut aussi devenir une contrainte stratégique. Zellweger, Eddleston et Kellermanns (2010) soulignent que les entreprises familiales peuvent parfois survaloriser leurs spécificités, ce qui nuit à leur capacité d'innovation ou d'ouverture. Ainsi, une gouvernance trop endogène peut freiner la remise en question, l'entrée de talents externes ou la diversification.

financiers liés à l'attachement émotionnel, au maintien du contrôle familial, à l'identité familiale ou encore à la transmission du patrimoine. Elles cherchent aussi à préserver leur héritage, leur identité familiale, leur influence, et la continuité générationnelle.

La théorie socio-émotionnelle de la richesse apporte ainsi, une lecture profondément originale des choix stratégiques dans les entreprises familiales. Elle met en avant l'idée que les dirigeants familiaux ne poursuivent pas uniquement des objectifs économiques, mais cherchent également à préserver un capital socio-émotionnel : le contrôle de l'entreprise, la transmission intergénérationnelle, l'identité familiale, ou encore les relations affectives internes. Ainsi, la performance ne peut être lue de manière strictement financière ; elle prend aussi la forme d'un accomplissement affectif et symbolique. C'est précisément cette double logique (économique et émotionnelle) qui confère à l'entreprise familiale sa singularité, mais aussi sa complexité. Ce système de valeurs influence profondément la stratégie et les décisions : certaines opportunités économiques peuvent être écartées si elles menacent la stabilité familiale ou les symboles identitaires. La performance est alors interprétée selon une logique d'équilibre émotionnel autant que d'efficacité économique.[44]

En lien direct avec la gouvernance familiale, la SEW explique que certaines décisions peuvent être prises non pas dans une logique d'optimisation pure de la performance, mais dans une volonté de préserver l'unité et l'identité familiale. Cela peut se traduire par une aversion au risque ou par des arbitrages défavorables à court terme, mais bénéfiques à long terme. Ainsi, la performance de l'entreprise ne peut être analysée sans tenir compte de ces objectifs socio-émotionnels. Cependant cette posture, bien qu'alignée avec les valeurs familiales, peut conduire à une forme d'immobilisme stratégique. La performance devient alors un arbitrage délicat entre sécurité émotionnelle et audace entrepreneuriale.

1.2.3 La théorie institutionnelle : conformité et légitimité dans la performance

La théorie institutionnelle, développée par des auteurs comme (Meyer & Rowan, 1977) , puis (DiMaggio & Powell, 1983), s'intéresse à la manière dont les entreprises s'adaptent aux normes, valeurs et attentes de leur environnement institutionnel. Elle est apparue dans un contexte de questionnement sur les logiques d'homogénéisation des organisations. Cette théorie

[44] Selon Berrone et al. (2012), la SEW agit comme un double levier : elle peut stimuler l'engagement, l'éthique et la vision long terme, mais elle peut aussi induire des décisions conservatrices, voire irrationnelles. D'où l'importance d'une gouvernance lucide, capable d'arbitrer entre émotion et efficacité.

explique que les organisations cherchent à gagner en légitimité en se conformant aux normes sociales, culturelles et réglementaires de leur environnement.

Pour les entreprises familiales, cette légitimité est souvent double : elles doivent répondre aux attentes du marché tout en respectant les valeurs familiales. Cela influence leurs pratiques de gouvernance, leur posture publique et même leur stratégie de croissance. La performance devient alors une forme de reconnaissance sociale, intégrant des dimensions d'image, de réputation et de stabilité. En lien avec le chapitre sur la gouvernance, cette théorie illustre comment les pratiques familiales, parfois perçues comme non conventionnelles, s'ancrent dans des normes locales ou culturelles spécifiques qui influencent les modes de gouvernance et les critères de performance.[45]

1.2.4 La théorie de la continuité générationnelle : la performance sur le long terme

Élaborée principalement par John Ward (1987) et (LAnsberg, 1988), cette théorie s'est imposée dans les recherches sur la succession et la pérennité des entreprises familiales. Elle met l'accent sur l'importance de la planification, de la transmission des valeurs, de la formation des successeurs et de la cohésion familiale pour assurer la survie de l'entreprise sur plusieurs générations. Ainsi cette théorie, met l'accent sur la capacité des entreprises familiales à se projeter au-delà d'un cycle économique, en intégrant des logiques de transmission, de formation des successeurs et de vision à long terme. Cette orientation temporelle, souvent absente dans les modèles classiques de performance, devient ici centrale. La performance ne se mesure plus uniquement en termes de croissance ou de rentabilité immédiate, mais aussi en durabilité intergénérationnelle, en capacité de pérennisation, et en création de valeur sur plusieurs décennies. Cela donne une vision plus singulière de la performance.

Cette perspective complète le premier chapitre en soulignant le rôle central de la gouvernance intergénérationnelle. Une gouvernance efficace anticipe les conflits de succession, définit clairement les rôles des membres de la famille et met en place des mécanismes de transmission. (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007), montrent que la gouvernance des entreprises familiales

[45] Ce que nous avons retenus des diverses lectures de cette théorie c'est qu'elle considère l'entreprise familiale comme acteur institutionnalisé. En effet, Miller et Le Breton-Miller (2005) observent que les entreprises familiales qui s'ancrent dans une logique d'intégration communautaire réussissent souvent à combiner performance et légitimité. Leur gouvernance repose alors sur un équilibre entre valeurs traditionnelles et adaptation aux normes modernes.

les plus performantes repose souvent sur des mécanismes de préparation à la relève, d'implication des jeunes générations, et de mise en place de valeurs communes[46]. Ces éléments sont des déterminants majeurs de la performance à long terme des entreprises familiales.

Ainsi, ces théories permettent une analyse plus fine de la performance des entreprises familiales. À travers l'exploration de ces fondements théoriques – de la Resource-Based View appliquée au familiness, à la richesse socio-émotionnelle, en passant par les logiques institutionnelles et générationnelles – il apparaît clairement que la performance des entreprises familiales ne saurait être saisie à travers une seule lecture économique ou technique. Ces organisations mobilisent des ressources uniques, façonnées par l'histoire, l'émotion, l'identité et la transmission, qui influencent à la fois leur gouvernance et leur trajectoire stratégique.

En croisant ces cadres, une vision plus nuancée de la performance ressort : celle d'un équilibre délicat entre continuité et adaptation, entre attachement affectif et rationalité économique, entre ancrage culturel et pression institutionnelle. Ce sont ces dynamiques complexes qui rendent les entreprises familiales à la fois résilientes et vulnérables, singulières mais porteuses d'un potentiel durable lorsqu'elles sont bien gouvernées. Ces Théories montrent ainsi que cette performance ne peut être réduite à des indicateurs financiers, mais doit intégrer des dimensions relationnelles, culturelles, émotionnelles et intergénérationnelles.

Forte de cet ancrage théorique, la suite de cette recherche s'intéressera désormais à la manière dont la performance est concrètement mesurée et évaluée dans les entreprises familiales. Si la richesse de ces structures appelle une lecture qualitative et multidimensionnelle, il demeure essentiel d'identifier des indicateurs clairs, à la fois financiers et non financiers, capables de refléter leur véritable niveau de performance. Ainsi, cette prochaine section proposera une analyse des principaux indicateurs mobilisés dans la littérature, tout en examinant leur pertinence dans le contexte singulier de la gouvernance familiale.

2. Section 2 les indicateurs de performance dans les entreprises familiales :

L'évaluation de la performance constitue un enjeu important pour toute organisation, mais dans le contexte des entreprises familiales, elle prend une dimension singulière. À la croisée des impératifs économiques, des dynamiques familiales et des ambitions de long terme, la performance y est appréhendée de manière globale, mais surtout imbriquée.

[46] La continuité devient un vecteur de performance globale, incluant l'humain, l'économique et le symbolique.

Cette section propose une lecture structurée des indicateurs mobilisés pour évaluer la performance des entreprises familiales, en distinguant les dimensions non financières, souvent révélatrices du capital immatériel et des spécificités familiales, et les indicateurs financiers, plus traditionnels mais souvent réinterprétés à travers une logique de prudence et de pérennité. Cette double entrée permet de mieux saisir les leviers réels de création de valeur, ainsi que les arbitrages opérés par les dirigeants familiaux entre une performance visible et une performance durable.

2.1 Les indicateurs de performance non financière dans les entreprises familiales: reflet d'une vision élargie de la réussite

Si la performance a longtemps été évaluée à travers des résultats financiers, une évolution majeure s'est opérée dans la littérature comme dans la pratique, mettant en lumière la nécessité d'une lecture plus complète et nuancée. Le Tableau de Bord Prospectif (Kaplan & Norton, 2001), en est un exemple emblématique : il propose de combiner les indicateurs financiers aux dimensions client, processus internes et apprentissage organisationnel, instaurant ainsi une logique d'évaluation multidimensionnelle.

De manière plus contemporaine, les approches intégrées telles que la méthode CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) ou les référentiels ESG (Environnement, Social, Gouvernance) contribuent à cette dynamique, en incitant les entreprises à intégrer des indicateurs liés à l'éthique, à la durabilité ou encore à l'impact social. Ces modèles élargissent le spectre de la performance, reconnaissant que les résultats financiers ne sont bien souvent que le reflet d'un ensemble de facteurs intangibles en amont.

Dans le prolongement des approches théoriques précédemment mobilisées, il apparaît que la performance des entreprises familiales ne peut se limiter à des indicateurs strictement financiers. En effet, ces organisations poursuivent des objectifs multiples, souvent ancrés dans des logiques identitaires, relationnelles et temporelles. Ce sont donc des dimensions non financières, parfois moins visibles mais tout aussi déterminantes et importantes, qui viennent compléter l'analyse de leur performance.[47]

[47]La gouvernance familiale, marquée par l'imbrication des sphères familiale et professionnelle, joue ici un rôle central. Elle oriente les choix stratégiques vers des indicateurs alternatifs qui traduisent la fidélité aux valeurs fondatrices, la transmission intergénérationnelle, la qualité des relations internes et externes, ou encore la légitimité sociale de l'entreprise

En lien avec la théorie de la SEW, de nombreux dirigeants familiaux privilégient la préservation de la réputation familiale, la cohésion du groupe et l'ancrage territorial à court terme, au détriment de rendements immédiats. Cela justifie l'intégration d'indicateurs comme :

- La satisfaction des employés (souvent perçus comme "membres de la famille élargie")
- Le taux de rétention des talents internes
- La qualité du climat social
- Le degré d'implication des membres familiaux dans la gouvernance
- Ou encore le respect des valeurs dans les pratiques managériales.

Cette approche rejoint la vision développée par la RBV, dans laquelle le capital social, la culture organisationnelle et la loyauté intergénérationnelle constituent des ressources stratégiques difficilement imitables, mais essentielles à la durabilité de l'entreprise. À ce titre, leur évaluation devient un enjeu majeur de pilotage et de gouvernance.

Enfin, dans une perspective institutionnelle, la légitimité de l'entreprise familiale auprès de ses parties prenantes (clients, partenaires, communauté locale) devient également un indicateur clé. Elle se mesure notamment à travers :

- La participation à des projets sociétaux,
- La réputation construite sur plusieurs générations,
- Ou l'adhésion à des normes de transparence et de responsabilité.

Les indicateurs non financiers permettent ainsi de capter la richesse organisationnelle sous-jacente, à travers plusieurs catégories :

- Relation client : satisfaction, fidélité, bouche-à-oreille, notoriété.
- Capital humain : taux de rétention, engagement, formation, climat social.
- Processus internes : qualité, innovation, délai, conformité.
- Responsabilité sociétale : politique RSE, impact environnemental, diversité.
- Apprentissage organisationnel : adaptation stratégique, gestion des connaissances.

Ces dimensions deviennent des leviers de performance différés, en ce sens qu'elles influencent durablement la capacité de l'organisation à créer de la valeur.

Et au sein des entreprises familiales, cette notion de performance non financière prend un relief particulier. Le caractère fusionnel entre la famille et l'entreprise façonne une logique de gestion singulière, orientée vers la préservation du capital familial, au sens à la fois économique, humain, symbolique et relationnel.

2.1.1 L'engagement des parties prenantes et la richesse relationnelle

Au cœur de la performance non financière des entreprises familiales réside une intensité relationnelle forte, qu'elle soit interne (entre membres de la famille, salariés) ou externe (clients, fournisseurs, communauté). Dans ce cadre, des auteurs comme (Pearson, Carr, & Shaw, 2008), mettent en avant la notion de capital social familial, une ressource stratégique favorisant la coopération, la confiance mutuelle, et l'apprentissage organisationnel.

Ce capital relationnel, selon (Arregle J.-L. , Hitt, Sirmon, & Very, 2007), devient un actif stratégique. Les indicateurs mobilisables sont alors :

- Le taux de fidélité client intergénérationnelle.
- La stabilité des partenariats stratégiques.
- L'engagement dans des initiatives communautaires.

Cette capacité à construire des liens de confiance contribue à la résilience de l'organisation.
Ainsi, la qualité du climat organisationnel, mesurable par le taux de satisfaction des collaborateurs, leur engagement durable ou encore le niveau de confiance entre générations dirigeantes, devient un indicateur de performance immatériel mais fondamental.[48]

2.1.2 La transmission générationnelle comme indicateur clé :

En lien direct avec la théorie de la continuité générationnelle, la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante constitue à la fois une finalité et un critère d'évaluation[49].
Plus qu'une simple succession, cette transmission s'inscrit dans un projet stratégique structurant, dont le succès repose sur des indicateurs tels que :

- L'existence d'un plan de relève,
- La formation des successeurs,
- Leur implication progressive dans la gouvernance,
- Le niveau d'implication des héritiers dans l'entreprise (Lansberg I. , Gersick, Davis, & McCollom, 1997),
- Ou encore le niveau de consensus familial autour du projet d'entreprise.

[48] On prend pour exemple une entreprise familiale durable qui peut afficher des résultats économiques modérés, mais une excellence reconnue dans sa stabilité managériale, sa réputation locale ou sa capacité à fidéliser ses salariés pendant plusieurs décennies. Cette performance « invisible » est pourtant souvent à la base de sa résilience.
[49] L'objectif fondamental de nombreuses entreprises familiales est la transmission du patrimoine aux générations suivantes (Sharma et al., 2001).

Ces éléments traduisent une performance orientée vers la pérennité, au-delà des rendements financiers immédiats. Selon (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003), les entreprises familiales ayant un processus de succession bien préparé affichent une performance plus stable sur le long terme, grâce à une gouvernance inclusive et anticipative. La préservation du leadership familial devient donc un indicateur non financier de haute valeur stratégique.

2.1.3 L'identité, la réputation et la légitimité : le poids de l'image familiale

L'appartenance familiale renforce généralement l'attachement à une réputation de fiabilité, de qualité et d'engagement. Ces éléments, souvent difficiles à quantifier, sont néanmoins des leviers puissants de différenciation et de confiance sur le marché[50]. En lien avec la théorie institutionnelle, ils constituent des indicateurs de performance non financière tels que :

- Le degré de notoriété de la marque familiale,
- La reconnaissance par des labels (RSE, entreprises patrimoniales, etc.),
- La fidélité client,
- Ou encore les engagements sociétaux ou territoriaux.

Dans de nombreuses entreprises familiales, l'image de l'entreprise est intimement liée au nom de la famille, conférant une charge symbolique importante à la réputation (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). La gestion de l'image devient une forme de capital à préserver.

2.1.4 La performance non financière comme pilier invisible mais vital

Dans l'univers particulier des entreprises familiales, la performance ne se résume pas à des résultats comptables ou à des parts de marché. Elle s'enracine dans des dimensions profondes et parfois intangibles, qui traduisent une vision élargie et durable de la réussite.

Portée par une gouvernance singulière, souvent imprégnée d'héritage et d'émotions, cette performance s'exprime à travers :

- La qualité du capital relationnel,
- La solidité du tissu organisationnel,
- La fidélité aux valeurs fondatrices,

[50] Pour (Miller & Le Breton-Miller, 2005)"L'entreprise familiale performante est celle qui inspire confiance parce qu'elle incarne une histoire, une cohérence et un engagement dans la durée."

- Et la capacité à se projeter sur plusieurs générations.

Les cadres théoriques mobilisés – RBV, SEW, institutionnalisme, continuité générationnelle – ont permis de mettre en lumière les ressources invisibles, mais stratégiques, qui forgent la résilience et l'avantage concurrentiel des entreprises familiales.

Ces éléments, bien que difficiles à chiffrer, constituent de véritables indicateurs de pilotage, et conditionnent souvent la performance financière à venir. En ce sens, la performance non financière précède, éclaire et structure la performance financière, à laquelle nous consacrons désormais la section suivante.

Ainsi, dans les entreprises familiales, la performance non financière n'est pas un complément : elle est un pilier. Elle incarne les valeurs, les engagements, les ambitions silencieuses, mais bien réelles, qui façonnent les décisions et les trajectoires. Mesurer cette performance, c'est reconnaître que la valeur d'une entreprise ne réside pas uniquement dans ses bilans, mais aussi dans ce qu'elle construit dans le temps : une identité, une réputation, une histoire collective

Cependant si la performance non financière donne à voir l'âme et les fondations profondes des entreprises familiales, la performance financière en constitue la traduction visible, mesurable et souvent exigée par l'environnement externe.

Or, dans un contexte où l'émotionnel et le patrimonial coexistent avec les impératifs de rentabilité, la lecture des indicateurs financiers prend une teinte singulière : elle ne se résume pas à un objectif de maximisation, mais s'inscrit dans une logique de pérennité, de prudence, voire de sacrifice de court terme pour préserver le long terme.

C'est à cette dimension que nous nous attacherons à présent, en analysant les principaux indicateurs financiers mobilisés dans la littérature académique et dans les pratiques des entreprises familiales.

2.2 Les indicateurs de performance financière dans les entreprises familiales : une approche classique contextualisée spécifiquement pour les entreprises familiales :

Dans la littérature managériale classique, la performance est le plus souvent évaluée à travers d'indicateurs financiers, considérés comme les résultats tangibles de l'activité économique d'une organisation (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Ces indicateurs reflètent la capacité de l'entreprise à générer de la richesse, à maintenir sa solvabilité, à financer son développement et à satisfaire les parties prenantes externes, notamment les actionnaires et les investisseurs.

Comme toute organisation, l'entreprise familiale est évaluée à travers des indicateurs financiers usuels, tels que :

- La rentabilité économique (ROA),
- La rentabilité financière (ROE),
- La marge opérationnelle,
- Le chiffre d'affaires,
- La capacité d'autofinancement,
- Ou encore le niveau d'endettement.

Ces indicateurs permettent une comparaison inter-entreprises et constituent une base d'évaluation largement utilisée dans les analyses stratégiques et les audits financiers. Cependant, dans les entreprises familiales la lecture de ces indicateurs est souvent influencée par la structure familiale : les dirigeants familiaux privilégient généralement une croissance organique, un autofinancement élevé et un faible recours à la dette, ce qui donne lieu à des trajectoires financières plus prudentes, mais souvent plus résilientes (Anderson & Reeb, 2003)[51]. Et de ce fait, la lecture de la performance financière ne peut se faire de manière isolée, car elle s'inscrit dans une logique de gestion singulière. Les objectifs économiques y cohabitent avec des finalités plus intangibles, telles que la préservation du contrôle familial, la réputation ou la cohésion intergénérationnelle (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Cette particularité peut générer des comportements économiques atypiques.

De nombreuses études ont montré que les entreprises familiales affichent des performances financières relativement stables sur le long terme, mais souvent moins spectaculaires en phase de croissance, comparativement aux entreprises non familiales (Anderson & Reeb, 2003). Ce phénomène s'explique par une aversion au risque plus marquée, une préférence pour le financement interne, et une volonté de préserver l'indépendance décisionnelle.

2.2.1 La rentabilité : une performance sous contrôle avec une prudence stratégique

La rentabilité constitue un critère clé, mais elle est souvent interprétée différemment par les dirigeants familiaux. Plusieurs études (notamment celles de (Miller, Lee, Chang, & Le Breton-Miler, 2009) montrent que les entreprises familiales peuvent accepter une rentabilité plus

[51] Les entreprises familiales affichent souvent des niveaux d'endettement plus bas que leurs homologues non familiales, non par faiblesse, mais par volonté de conserver le contrôle et d'éviter les dépendances externes. Ce choix influence directement les ratios financiers observés, notamment la structure du capital et les capacités d'investissement.

modérée, à condition qu'elle s'accompagne de stabilité, de transmission possible, et de préservation des valeurs (Mahmoud-Jouini, Bloch, & Mignon, 2010). Les dirigeants familiaux, souvent imprégnés de la logique de transmission, privilégient des décisions prudentes, axées sur la pérennité plutôt que sur la maximisation rapide des profits (Le Breton-Miller & Miller, 2009). Ils ont tendance à limiter les investissements à haut risque et à maintenir un niveau de dette plus faible, ce qui impacte directement les ratios de performance :

- Un ROE (Return on Equity) parfois plus faible mais plus stable.
- Une rentabilité opérationnelle préservée, grâce à un contrôle accru des coûts et des charges fixes.
- Un niveau de dette globalement inférieur, réduisant le levier financier mais augmentant la résilience.

Ainsi, la rentabilité cumulée sur le long terme, le taux de réinvestissement des bénéfices ou encore la capacité à générer des cash-flows stables deviennent des indicateurs significatifs pour évaluer la performance financière dans ce contexte.

2.2.2 La création de valeur : un indicateur entre famille et marché

Certaines entreprises familiales cotées ou ouvertes à des investisseurs externes doivent également composer avec la logique de création de valeur pour les actionnaires. Cela les conduit à suivre des indicateurs comme :

- La valeur ajoutée,
- L'EVA (Economic Value Added),
- Ou encore la valorisation boursière dans les cas concernés.

Cependant, même dans ce cadre, la création de valeur n'est pas perçue uniquement sous l'angle financier : elle est aussi patrimoniale, symbolique et générationnelle.[52]

2.2.3 L'approche duale : rentabilité et transmission : l'impact de la gouvernance familiale

La composition de la gouvernance influe fortement sur la performance financière. Lorsqu'il existe un équilibre entre membres familiaux et administrateurs externes, la performance tend à s'améliorer (Maury, 2006). En revanche, une concentration excessive du pouvoir entre les

[52] Une entreprise familiale transmise sur trois générations peut afficher une valorisation modeste sur le marché, mais une richesse patrimoniale importante, liée à l'accumulation de biens, d'expertise, de relations et de réputation. Cette valeur totale dépasse largement les simples comptes annuels.

mains de la famille peut freiner les dynamiques de croissance ou d'innovation, réduisant ainsi la compétitivité financière sur le long terme.

Ainsi, la performance financière des entreprises familiales est souvent "suffisante", c'est-à-dire qu'elle vise à assurer la survie et la prospérité sans rechercher nécessairement l'optimisation maximale des rendements (Zellweger & Nason, 2008). Cette posture illustre l'hybridation des objectifs économiques et socio-émotionnels dans ces structures.

2.3 Une performance composite, entre héritage et efficacité :

De nombreux chercheurs, (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005), insistent sur la complémentarité entre performance financière et non financière. L'analyse des indicateurs de performance dans les entreprises familiales révèle un modèle d'évaluation hybride, où les résultats financiers n'ont de sens que s'ils s'inscrivent dans un cadre plus large de continuité, d'identité, et de stabilité organisationnelle.

Les indicateurs non financiers, tels que la cohésion générationnelle, la qualité de la gouvernance, ou encore l'alignement sur les valeurs fondatrices, agissent comme des prismes d'interprétation des données économiques. Ils offrent une lecture enrichie de la performance, en phase avec la vocation de long terme de ces entreprises.

De leur côté, les indicateurs financiers, loin d'être écartés, sont intégrés dans une logique d'autofinancement, de prudence stratégique et de capital patient. Leur interprétation doit donc tenir compte des spécificités de la gouvernance familiale et des choix orientés vers la résilience plutôt que vers la maximisation court-termiste. Ainsi, certains indicateurs hybrides peuvent émerger, comme :

- La rentabilité corrigée du risque de succession,
- La performance ajustée à l'implication familiale,
- Ou encore les performances comparées entre firmes familiales et non familiales à gouvernance similaire.

Dans les entreprises familiales, la performance financière ne saurait être analysée uniquement à travers des résultats chiffrés. Elle doit être interprétée à la lumière d'une vision stratégique orientée vers la stabilité, la prudence, et la continuité familiale. Si ces entreprises réalisent des bénéfices, c'est avant tout pour réinvestir dans leur propre pérennité, plutôt que pour répondre

à des logiques de marché à court terme.[53] Cette double lecture permet ainsi de dépasser une approche normative de la performance pour embrasser une vision plus systémique, en tenant compte de la logique propre aux entreprises familiales : une performance économiquement mesurable mais aussi socialement et émotionnellement construite.

En définitive, l'entreprise familiale performe lorsqu'elle parvient à articuler harmonieusement ces deux dimensions, en se construisant comme un projet économique, humain et transgénérationnel. Cette vision globale de la performance prépare ainsi le terrain à l'élaboration d'un cadre d'analyse empirique plus nuancé, capable de capter cette richesse multidimensionnelle.

3. Section 3 : le modèle économique des entreprises familiales et son impact sur la performance :

Dans un environnement entrepreneurial de plus en plus instable, comprendre le modèle économique d'une entreprise est devenu essentiel pour en analyser la performance globale.

Le modèle économique ne se limite pas à une simple logique de création de valeur financière, il comprend aussi des dimensions stratégiques, organisationnelles, sociales et relationnelles. Dans le cas des entreprises familiales, ce modèle revêt une importance particulière du fait de l'imbrication entre sphère familiale et sphère professionnelle.

Et afin de mieux comprendre les dynamiques de performance à l'œuvre dans les entreprises familiales, il est indispensable d'examiner leur modèle économique dans sa globalité. Celui-ci intègre des spécificités liées à l'implication familiale, aux valeurs transmises, aux modes de gouvernance, ainsi qu'à la gestion des ressources.

La présente section propose d'analyser le modèle économique de l'entreprise familiale à la lumière des composantes clés de la performance, tant financières que non financières. Il s'agira de mettre en évidence en quoi le modèle familial influence les choix stratégiques, l'allocation des ressources, la gouvernance et, in fine, la capacité à créer de la valeur de manière durable, en portant une attention particulière au contexte algérien.

[53] Dans l'entreprise familiale on constate que la performance financière est encadrée par une logique patrimoniale.

3.1 Définition et fondement du modèle économique :

Le modèle économique, ou business model, d'une entreprise définit la manière dont elle crée, délivre et capte de la valeur (Teec, 2010)[54]. Il s'agit d'une représentation globale du fonctionnement de l'entreprise : ses segments de clientèle, ses offres de valeur, ses ressources clés, ses partenaires, sa structure de coûts et ses sources de revenus (Osterwalder & Pigneur, 2010).[55]

Le modèle économique intègre quatre dimensions fondamentales : l'efficacité, la complémentarité, le verrouillage et la nouveauté (Warnier, Lecocq, & Demil, 2004). Il représente un cadre qui articule à la fois la stratégie et l'organisation autour d'un objectif de performance durable.

Dans les entreprises familiales, ce modèle se distingue par des choix souvent façonnés par l'histoire familiale, les ressources disponibles en interne, et les interactions entre sphères privée et professionnelle.

3.2 Spécificités du modèle économique familial

Le modèle économique des entreprises familiales diffère souvent de celui des entreprises classiques. Dans ces entreprises, la structure du modèle économique repose fréquemment sur :

- Un ancrage territorial fort : ces entreprises sont souvent enracinées dans une région ou une ville, tirant parti de relations de proximité avec les fournisseurs, les clients et les institutions locales.
- La flexibilité opérationnelle : les décisions stratégiques sont souvent prises rapidement, avec peu d'intermédiaires, ce qui permet une grande réactivité face aux changements de l'environnement.
- La centralisation du pouvoir décisionnel : le dirigeant fondateur ou un cercle familial restreint détient la majorité des décisions clés.
- Une gestion prudente des ressources : les investissements sont souvent conservateurs, avec un fort attachement à l'autofinancement.

[54] Le modèle économique décrit la manière dont une organisation crée, délivre et capture de la valeur (Osterwalder & Pigneur, 2010).

[55] Il repose sur des éléments clés : la proposition de valeur, la segmentation de la clientèle, les canaux de distribution, les sources de revenus, les ressources, les activités et les partenaires clés ainsi que la structure de coûts. Dans les entreprises familiales, ces éléments sont souvent influencés par les valeurs familiales et les objectifs de long terme.

- Un engagement intergénérationnel : la pérennité de l'entreprise pour les générations futures est un objectif prioritaire, influençant les choix à long terme.

Ainsi, l'intégration des valeurs familiales, la vision à long terme, l'ancrage territorial et la recherche de pérennité jouent un rôle structurant dans la façon dont ces entreprises créent et captent la valeur (Bammens, Voordeckers, & VAN Gils, 2011).[56]

Ces entreprises tendent à privilégier une stratégie de niche, une croissance organique, et un rapport particulier à la prise de risque (Zellweger & Nason, 2008). Le capital social, la loyauté interne et la transmission intergénérationnelle deviennent des éléments centraux du modèle économique, en lien direct avec la logique du familiness (Habbershon & Williams, 1999).

Ces éléments influencent directement la performance globale de l'entreprise, notamment en favorisant la résilience face aux crises, la fidélisation des parties prenantes, et la stabilité organisationnelle.

3.3 Modèle économique et performance dans les entreprises familiales: une relation circulaire

Le modèle économique agit à la fois comme levier et comme miroir de la performance. Sur le plan non financier, il permet de renforcer l'ancrage local, la cohésion sociale et l'image de marque, des éléments essentiels à la survie à long terme (Le Breton-Miller & Miller, 2009). Sur le plan financier, un bon modèle économique améliore la rentabilité, optimise les coûts et favorise l'accès à de nouveaux marchés.

3.3.1 Performance financière :

La littérature souligne que les entreprises familiales ayant un modèle économique structuré autour de la stabilité, de la prudence financière et de la fidélisation des clients obtiennent des performances financières durables (Miller & Le Breton-Miller, 2005). La sobriété stratégique et le contrôle des coûts sont souvent mieux maîtrisés, notamment en raison de la gestion conservatrice du capital.

[56] Les spécificités du modèle économique familial :
- Vision long terme : priorité à la pérennité plutôt qu'au profit immédiat.
- Capital patient : les investissements familiaux tolèrent des retours différés.
- Ressources intangibles : confiance, réputation, identité familiale.
- Décisions centralisées : souvent concentrées entre peu de membres.
- Flexibilité : capacité d'adaptation rapide grâce à une gouvernance réduite et limitée.

3.3.2 Performance non financière :

Au-delà de la performance financière, les entreprises familiales visent des indicateurs non financiers tels que la satisfaction des employés, la réputation, l'impact local, ou encore la transmission des valeurs familiales. Ces éléments font partie intégrante du modèle économique car ils influencent la motivation des collaborateurs, la fidélité des clients et la résilience de l'entreprise (Chirico & Nordqvist, 2010) ; (Colot & Bauweraets, 2020).

3.4 Les défis du modèle économique familial en Algérie

En Algérie, les entreprises familiales représentent une majorité des PME, avec une forte concentration dans les secteurs du commerce, du bâtiment, de l'agroalimentaire et des services. Leurs modèles économiques sont souvent marqués par des logiques de conservation du capital, de reproduction du savoir-faire familial et de proximité client.

Leur modèle économique repose souvent sur des structures informelles, une dépendance forte à l'égard de la famille fondatrice et une faible formalisation des processus.

En effet, le modèle économique y est souvent marqué par :

- Une informalité partielle ou totale : nombre d'entreprises fonctionnent sans structure formalisée de gouvernance, ce qui limite l'accès au financement et aux marchés formels.
- Une dépendance aux réseaux personnels : le capital social familial est une ressource précieuse, mais qui peut aussi freiner l'ouverture à des compétences externes.
- Un manque de planification stratégique : les décisions sont souvent prises au jour le jour, sans véritable vision à long terme.
- Des difficultés de transmission : l'absence de préparation à la succession peut fragiliser l'entreprise à moyen et long terme.

Par ailleurs, l'environnement économique algérien caractérisé par l'instabilité réglementaire, l'accès limité au financement, et une concurrence informelle importante freine l'évolution naturelle des modèles économiques vers plus d'innovation et de performance.

Malgré ces défis, de nombreuses entreprises familiales algériennes parviennent à se maintenir et même à prospérer grâce à un modèle hybride, alliant valeurs traditionnelles et tentatives progressives de formalisation. Les freins à l'innovation, à la gouvernance formelle et à l'ouverture du capital influencent la performance. Ainsi, étudier le modèle économique dans ce contexte permet de mieux comprendre les enjeux spécifiques de performance, et surtout de

poser les bases pour analyser le rôle de la gouvernance familiale dans la réussite ou la stagnation de ces entreprises.[57]

En conclusion, le modèle économique est un levier central pour comprendre la performance des entreprises familiales. En intégrant à la fois des dimensions financières et non financières, il reflète une logique propre aux entreprises où la famille influence les choix stratégiques.

Au-delà de la structure et de la logique économique propre à l'entreprise familiale, un autre levier fondamental mérite d'être examiné : la culture organisationnelle. Celle-ci, souvent issue des valeurs fondatrices de la famille, agit comme un ciment invisible qui influence les comportements internes, la prise de décision, les dynamiques de pouvoir et les modes de gouvernance. Dans le cadre des entreprises familiales, la culture organisationnelle ne se limite pas à un simple artefact managérial ; elle représente un vecteur stratégique qui contribue à la pérennité, à la performance et à l'identité singulière de l'entreprise. Il s'agit donc, dans la section suivante, d'explorer en profondeur le rôle de cette culture dans la construction de la performance familiale.

4. Section 4 : Le rôle de la culture organisationnelle familiale dans la performance

Ce volet s'inscrit dans la continuité de l'analyse de la performance dans les entreprises familiales selon leur modèle économique spécifique. Il propose d'explorer la culture organisationnelle en tant que levier immatériel majeur, en cohérence avec la théorie des ressources (RBV), la logique du SEW (Socioemotional Wealth) ainsi que la théorie de la continuité générationnelle.

4.1 Définition et typologies de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est définie par Schein (1985) comme un ensemble de croyances, de valeurs, de comportements et de rites partagés par les membres d'une organisation qui façonnent le fonctionnement d'une entité (Vandangeon-Derumez, 2017). Elle forme la manière

[57] Implantée à Sétif, l'entreprise familiale "Frères M", spécialisée dans la menuiserie aluminium, a su tirer parti de son modèle économique fondé sur : Un réseau de clients fidèles construit sur la réputation familiale, Une stratégie de diversification progressive vers la fabrication de fenêtres PVC, Un effort de digitalisation récent, initié par les enfants du fondateur, Une politique de recrutement locale favorisant l'emploi des jeunes diplômés de la région. Cette entreprise illustre comment un modèle économique familial bien ancré, mais ouvert à l'innovation, peut contribuer à une performance durable dans le contexte algérien.

dont les décisions sont prises, les conflits sont gérés, les relations sont établies et les objectifs sont poursuivis. Selon *Edgar Schein*, elle opère à trois niveaux : les artefacts visibles (rituels, logos, comportements), les valeurs défendues (discours et codes internes) et les postulats inconscients (croyances profondes sur la nature de l'entreprise et du monde). (Frame, 2009)

D'autres approches, comme celles de Hofstede ou de Denison, proposent des dimensions culturelles qui permettent de catégoriser les cultures organisationnelles en types distincts : orientation clanique, hiérarchique, adhocratique ou orientée vers le marché.

4.2 Spécificités de la culture dans les entreprises familiales

Dans les entreprises familiales, la culture est fortement influencée par les valeurs fondatrices de la famille, la loyauté, le respect des traditions, la confiance, et la vision à long terme. Ces éléments sont souvent transmis de génération en génération, constituant ainsi un capital culturel distinctif et un vecteur de stabilité.

Pour cette raison, intégrer la culture dans l'analyse des entreprises familiales est nécessaires, car la culture organisationnelle est intimement liée à l'histoire, aux valeurs et à la vision de la famille fondatrice. Elle se transmet souvent de génération en génération, influençant la manière dont les membres interagissent, prennent des décisions et perçoivent leur rôle dans l'entreprise. Intégrer la culture dans l'analyse permet de comprendre :

– Comment les valeurs familiales façonnent la gouvernance.

– Pourquoi certains comportements persistent malgré les changements générationnels.

– Comment les conflits familiaux peuvent être liés à des divergences culturelles internes.

– Comment la culture peut devenir un avantage concurrentiel durable (familiness).

4.3 Culture familiale et performance : revue de la littérature

Des études ont montré que la cohérence entre la culture familiale et les pratiques de management peut favoriser l'engagement des employés, améliorer la résilience face aux crises et soutenir la performance à long terme. En revanche, une culture trop rigide ou fermée peut freiner l'innovation ou l'adaptabilité. Dans les entreprises familiales, la culture s'enracine souvent dans l'histoire de la famille fondatrice, dans ses valeurs fondamentales et dans sa vision à long terme (Denison, Haaland, & Goelzer, 2004) ; (Dyer JR & Dyer, 2009). Cette culture constitue un levier de cohésion interne et de continuité, et joue un rôle crucial dans la transmission générationnelle (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Elle influence la manière dont

sont prises les décisions, la façon dont le leadership est exercé et les modes de résolution des conflits.

Les entreprises familiales dotées d'une forte culture partagée bénéficient d'un capital social et émotionnel, renforçant leur résilience face aux crises et leur performance globale ((Zahra, Hayton, & Salvato, 2004) ; (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). L'intégration de la dimension culturelle permet également de comprendre les phénomènes de familiness, c'est-à-dire les ressources idiosyncratiques issues de l'implication familiale dans l'entreprise (Habbershon & Williams, 1999). Ces ressources, qu'elles soient tangibles ou intangibles, prennent racine dans la culture organisationnelle et contribuent à façonner l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La culture agit ainsi comme une mémoire collective et un mécanisme de régulation symbolique qui complète les structures formelles de gouvernance.

En effet, la culture familiale interagit avec les mécanismes de gouvernance (composition du conseil, relations familiales, style de leadership) et peut renforcer ou affaiblir la performance. Elle constitue un élément clé du « familiness » au sens de la RBV et un pilier du capital socio-émotionnel selon le SEW.

4.4 Focus sur le contexte algérien

Dans le contexte algérien, où les valeurs sociales, religieuses et familiales sont très enracinées, la culture organisationnelle familiale prend des formes particulières. La place de l'honneur, de la solidarité et de l'autorité parentale y est centrale, influençant fortement les dynamiques de gouvernance et les pratiques de gestion.

Dans le contexte algérien, caractérisé par un tissu entrepreneurial dominé par les entreprises familiales, l'analyse du modèle économique constitue une passerelle indispensable pour aborder la question du lien de la gouvernance avec la performance, qui fera l'objet de la prochaine section.

L'étude de la culture organisationnelle dans les entreprises familiales offre des clés de compréhension essentielles pour analyser leur comportement, leurs forces et leurs fragilités. Elle permet d'enrichir les approches traditionnelles centrées sur la structure et la gouvernance, en y intégrant les dimensions plus subtiles mais tout aussi déterminantes des valeurs et des comportements collectifs. La culture ne se décrète pas, elle se vit, se construit et se transmet dans les entreprises familiales, elle est souvent le ciment invisible qui relie les générations, les décisions et les ambitions.

5. Section 5 : Le lien entre gouvernance et performance dans les entreprises familiales :

Après avoir exploré la gouvernance des entreprises familiales dans le premier chapitre, ce second chapitre s'attache à étudier le lien étroit entre gouvernance et performance. A travers cette section, une transition naturelle vers la partie empirique de cette recherche sera étudiée, mettant en évidence pourquoi cette relation est cruciale pour comprendre le fonctionnement et l'évolution des entreprises familiales, principalement dans le contexte algérien.

5.1 Gouvernance et performance : ce lien stratégique dans les entreprises :

La relation entre gouvernance et performance dans les entreprises familiales est au cœur de nombreuses études récentes, soulignant sa complexité et sa multi-dimension. Selon (El Bahaoui & Tichoua, 2022), la gouvernance est l'un des déterminants majeurs de la performance des entreprises familiales, influençant à la fois les aspects financiers et non financiers. Les mécanismes de gouvernance efficaces contribuent à la planification stratégique et opérationnelle, renforçant ainsi la performance globale de l'organisation.

Entendu, comme l'ensemble des mécanismes organisationnels, juridiques et relationnels qui encadrent les prises de décision, la gouvernance joue un rôle déterminant dans la création et la préservation de la performance. Dans les entreprises familiales, ce lien se complexifie du fait de la superposition des logiques familiales et entrepreneuriales. Selon (Miller & Le Breton-Miller, 2006), une gouvernance familiale efficace peut constituer une source de performance durable.

5.2 La gouvernance et la performance financière

La littérature souligne que les structures de gouvernance influencent directement les résultats économiques des entreprises. Dans les entreprises familiales, la présence d'un leadership stable, une vision à long terme et une implication forte de la famille dans les décisions stratégiques permettent d'améliorer les performances financières (Anderson & Reeb, 2003). Même si des recherches empiriques ont mis en évidence l'impact des structures de gouvernance sur la performance financière des entreprises familiales. Toutefois, cela dépend aussi de la qualité des mécanismes de contrôle, comme les conseils d'administration ou les comités de direction. Par exemple, une étude menée au Maroc par (Tajer, Benyaich, El Majhed, & Rigar, 2022) a révélé que la propriété managériale a un effet positif sur la performance financière, confirmant la thèse de convergence d'intérêts soutenue par Jensen et Meckling. De même, une analyse des

entreprises familiales marocaines cotées en bourse a souligné l'effet positif de l'implication de la famille propriétaire dans la gestion de l'entreprise sur la performance financière.

5.3 La gouvernance et la performance non financière :

Outre le volet économique, et au-delà des résultats financiers, la gouvernance familiale joue un rôle crucial sur la performance non financière, incluant la satisfaction des employés, la réputation, la loyauté des clients, ou encore l'engagement social. Le capital social, l'identité familiale et les valeurs SEW (Socioemotional Wealth) influencent ces indicateurs, comme le montrent les travaux de (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Une gouvernance bien alignée avec ces valeurs permet de renforcer la pérennité de l'entreprise. Une étude de a montré que les protocoles familiaux, ainsi que les réunions formelles et informelles, ont des effets positifs sur le fonctionnement de la famille, ce qui, à son tour, améliore la performance de l'entreprise (Fernandes Dal Magro, 2024) ; (Basly & Hammouda , 2024).

5.4 Lien avec les approches théoriques mobilisées

Les théories abordées dans ce travail permettent de mieux comprendre les effets de la gouvernance sur la performance : la RBV (Barney, 2001) souligne le rôle stratégique des ressources familiales (familiness) ; la SEW met en évidence l'influence des valeurs émotionnelles sur la décision ; la théorie institutionnelle insiste sur la pression de conformité aux normes sociales et économiques ; enfin, la théorie de la continuité générationnelle montre l'importance des mécanismes de transmission pour la performance à long terme.

5.5 Gouvernance, performance et spécificités du contexte algérien

Dans le contexte algérien, les entreprises familiales font face à des défis particuliers : absence de cadre juridique structuré, forte informalité, transmission souvent informelle, et une gouvernance guidée par une forte présence culturelle.

Cependant, certaines familles arrivent à développer des modèles hybrides combinant tradition et modernité, favorisant ainsi une performance durable. On prend ici pour exemple le cas d'une étude menée au Sénégal a montré que les entreprises familiales dirigées par un manager non familial réalisent de meilleures performances en termes de résultat net, bien que les propriétaires soient plus satisfaits lorsque le dirigeant est un membre de la famille . Ces dynamiques sont également observables en Algérie, où la gouvernance familiale influence significativement la performance des entreprises.

La compréhension de ces dynamiques permettra d'interpréter les résultats empiriques de la recherche et d'en tirer des recommandations adaptées au tissu entrepreneurial algérien.

5.6 L'importance d'étudier le lien gouvernance-performance :

Une bonne gouvernance favorise une répartition efficiente des pouvoirs et une application efficace de la stratégie globale, et pour assurer la performance de l'entité et lui permettre de générer un maximum de valeur.

Pour cette raison, la compréhension du lien entre gouvernance et performance est essentielle pour les entreprises familiales, car cela permet d'identifier les leviers d'amélioration de la performance et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cette section a permis de démontrer que la gouvernance constitue un levier fondamental de performance pour les entreprises familiales. Qu'il s'agisse de performance financière ou non financière, les mécanismes de gouvernance influencent fortement les résultats, en interaction avec les spécificités familiales et culturelles.

Cette compréhension théorique prépare ainsi le terrain à une analyse empirique approfondie, centrée sur les entreprises familiales algériennes.

En effet, cette section offre une base nécessaire pour comprendre l'importance stratégique de la gouvernance dans la performance des entreprises familiales, en intégrant des perspectives théoriques et empiriques récentes, ainsi que des spécificités contextuelles pertinentes. Elle servira de transition naturelle vers la partie empirique de notre thèse, où ces concepts pourront être explorés et analysés en profondeur.

Conclusion :

Ainsi, l'étude de la performance au sein des entreprises familiales ne peut se concevoir niêtre appréhendée sans tenir compte de la pluralité des logiques qui la sous-tendent : économiques, sociales, émotionnelles et culturelles. Ces logiques se croisent, se complètent et parfois se confrontent, traduisant la complexité même de la gouvernance familiale. Comprendre cette performance suppose alors de dépasser les indicateurs classiques pour appréhender des dimensions plus qualitatives, telles que la confiance, la transmission, l'identité collective ou encore la continuité générationnelle.

Dans cette perspective, ce chapitre s'est attaché à examiner les fondements théoriques et empiriques de la performance des entreprises familiales, en mettant en lumière le rôle structurant de la gouvernance dans la construction de cette performance plurielle. Il a dégagé une lecture intégrée du lien entre gouvernance et performance, tout en soulignant l'importance

des facteurs intangibles, notamment les valeurs familiales, la vision à long terme qui en constituent les piliers silencieux, et la culture qui constitue un prisme analytique incontournable pour appréhender la réalité des entreprises familiales. Elle donne sens à leurs comportements, à leur logique de pérennité et à leur identité profonde. Au-delà des mécanismes formels de gouvernance et des indicateurs de performance, la culture révèle les dynamiques invisibles mais structurantes qui expliquent la singularité et la longévité de nombreuses entreprises familiales à travers le monde. Sa prise en compte enrichit considérablement les analyses en management stratégique et en gouvernance familiale.

Le chapitre suivant viendra prolonger ces diverses réflexions théoriques en s'appuyant sur une étude de terrain menée auprès d'un échantillon d'entreprises familiales algériennes. Il visera à confronter les apports théoriques précédemment mobilisés à la réalité du terrain. L'objectif sera de mettre en lumière les dynamiques concrètes de gouvernance, la nature de l'implication familiale, et leur influence effective sur la performance globale qu'elle soit financière ou non financière.

Ce passage du cadre théorique au cadre empirique permettra ainsi de valider, nuancer ou enrichir les hypothèses formulées, tout en offrant une lecture contextualisée des spécificités des entreprises familiales dans le contexte algérien contemporain.

Chapitre 3 :

Étude de la gouvernance et de la performance dans les entreprises familiales algériennes :

“On fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres : mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison.”

Henri Poincaré

Introduction :

L'objectif de ce troisième et dernier chapitre est la présentation, l’analyse et la discussion des résultats de notre étude empirique, qui a été effectuée auprès de diverses entreprises familiales algériennes.

Les deux premiers chapitres de cette recherche ont permis d’ancrer l’étude dans un cadre théorique et conceptuel solide, en mettant en lumière les spécificités de la gouvernance et de la performance au sein des entreprises familiales. Notre objectif était centré principalement sur l'étude théorique de l’entreprise familiale à travers sa gouvernance spécifique et sa performance relative aux valeurs familiales.

Le premier chapitre a posé les fondements de la gouvernance d’entreprise et de la gouvernance familiale, en s’appuyant sur les théories de l’agence, de l’intendance, des parties prenantes, ainsi que sur des approches plus spécifiques aux contextes familiaux, telles que la théorie de la continuité générationnelle ou encore celle du capital social. Le second chapitre a approfondi la question de la performance, en intégrant les dimensions financières et non financières, et en les reliant aux configurations spécifiques des entreprises familiales, notamment à travers les prismes de la RBV (Resource-Based View), du familiness et du SEW (Socioemotional Wealth).

En mobilisant ces apports théoriques et après avoir présenté et développé une revue de littérature et discuté des premières observations, le développement d’une partie empirique est une suite logique de cette recherche.

En effet, une double approche constatée dans la première partie de la recherche a mis en évidence une dynamique particulière propre aux entreprises familiales, marquée par une imbrication forte entre les logiques économiques relationnelles et même parfois émotionnelles. Il est ainsi apparu que la façon dont la famille structure sa gouvernance peut exercer une influence déterminante sur les résultats de l’entreprise, que ce soit en termes de pérennité, d’emploi, de croissance ou encore de satisfaction des parties prenantes. Toutefois, ces observations théoriques, issues principalement de travaux internationaux, méritent d’être contextualisées et confrontées à la réalité des entreprises familiales algériennes, encore peu étudiée dans la littérature scientifique.

C’est dans cette perspective qu’une étude empirique a été menée auprès d’un ensemble d’entreprises identifiées comme familiales à travers différentes régions d’Algérie. L’approche méthodologique retenue repose sur un questionnaire structuré, conçu à partir des variables clés identifiées dans la revue de littérature et couvrant à la fois des dimensions structurelles (forme juridique, génération, secteur), organisationnelles (prise de décision, contrôle, mécanismes de gouvernance) et relationnelles (valeurs, loyauté, implication) ainsi que sur des entretiens semi-directifs que nous avons estimés nécessaire pour compléter notre enquête.

L’objectif de cette enquête est de mettre en évidence des tendances empiriques propres au contexte algérien, et d’identifier les leviers internes qui favorisent, ou freinent, la performance des entreprises familiales. Dans cette partie, seront d’abord présentées les caractéristiques générales de l’échantillon étudié, avant de passer à l’analyse des variables relatives à la gouvernance et à la performance. Cette démarche permettra d’enrichir les conclusions théoriques par des données concrètes, et d’ouvrir la voie à des recommandations adaptées aux réalités locales.

1. Section 1 : La gouvernance des entreprises familiales dans le contexte algérien

En Algérie, les entreprises familiales occupent une place prépondérante dans le tissu économique. Majoritairement de taille petite ou moyenne, elles sont souvent ancrées dans des dynamiques régionales et communautaires, jouant un rôle social central dans la création d’emplois, la transmission de savoir-faire, et le développement local. Toutefois, leur gouvernance reste largement marquée par l’informalité, la centralisation des décisions autour de figures familiales dominantes, et une faible formalisation des structures organisationnelles. Ces spécificités posent des enjeux majeurs en termes de pérennité, de succession, et de performance globale.

Cette section présentera le contexte entrepreneurial familiale en Algérie (rôle socio-économique des entreprises familiales), en mettant en évidence le poids de la famille dans la prise de décision, et les influences culturelles et religieuses dans le but de mieux comprendre notre vision empirique.

1.1 Revue des recherches locales et régionales

La littérature académique algérienne et maghrébine sur les entreprises familiales reste encore peu développée, bien que quelques travaux exploratoires soulignent ces particularismes. Plusieurs études (Dahmani, 2018 ; Belkacem, 2021) mettent en avant l'importance des réseaux familiaux dans la création d'entreprise et la structuration du pouvoir décisionnel. Comparativement aux entreprises occidentales, les firmes familiales algériennes tendent à maintenir un contrôle familial plus élevé, avec une faible ouverture vers les dirigeants non familiaux.

Dans le prolongement des travaux internationaux sur la gouvernance des entreprises familiales, quelques recherches menées dans le contexte algérien permettent de mieux comprendre les dynamiques propres à ces structures dans un environnement économique et socioculturel spécifique. Ces études, bien que relativement peu nombreuses, offrent un éclairage pertinent sur les logiques de pouvoir, les choix stratégiques et les interactions entre sphère familiale et sphère entrepreneuriale.

Plusieurs travaux ont mis en lumière les spécificités du fonctionnement des entreprises familiales en Algérie, notamment en ce qui concerne leur logique de gestion et de gouvernance (Berbar Berrached & Tabet Aouel, 2021). Arroury et Salloum (2011) soulignent que ces entreprises reposent quasi exclusivement sur les ressources internes à la famille, tant pour le financement que pour le management, avec une concentration du pouvoir décisionnel entre les mains du propriétaire-dirigeant. Cette centralisation renforce l'idée que l'esprit entrepreneurial dans ces structures est principalement impulsé par le chef de famille.

En matière d'innovation, l'étude révèle un lien partiel avec le financement familial, mais pointe également d'autres freins, tels qu'un manque de compétences internes ou l'absence de pression concurrentielle significative. Ces constats rejoignent les travaux de (Chua, Chrisman, & Shama, 1999) ; (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009), selon lesquels il existerait un arbitrage dans la gestion stratégique des entreprises familiales, notamment dans la conciliation entre performance, conformité aux règles de gestion et respect des valeurs familiales.

Par ailleurs, la définition même de la famille dans le cadre de l'entreprise apparaît comme variable selon les cas. (Haroun, 2016) et (Selka, 2018), montrent qu'il n'existe pas de modèle familial unifié en Algérie. Bien que la culture arabo-musulmane façonne incontestablement les rapports sociaux, les entrepreneurs interrogés ne considèrent pas directement cette culture comme une contrainte ni comme une opportunité explicite. Ainsi, l'influence de la famille sur

l'entreprise reste indéniable, mais elle demeure largement déterminée par les objectifs et les motivations propres au dirigeant (Berbar Berrached & Tabet Aouel, 2021).

Certaines recherches se sont basées sur le code de gouvernance algérien pour expliquer la problématique de la gouvernance au niveau des entreprises familiales en Algérie. Deux voies ont été explorées pour justifier l'utilité et la spécificité de la gouvernance au niveau des entreprises familiales. La première est issue d'une extension de la théorie de l'agence pour ces entreprises. Cette vision ne rendait compte que partiellement de la réalité des entreprises familiales. Une littérature récente tend à fournir un cadre conceptuel approprié à l'étude des entreprises familiales reposant sur la théorie de l'intendance et sur l'élargissement de la théorie de l'agence, en prenant en compte les spécificités de l'entité « entreprise familiale ». Les performances de ces entreprises, qui sont explicables, pour partie par leur structure de propriété particulière (Saiah Djebbour, 2022). La deuxième analyse leur système de gouvernance à partir de leur spécificité par rapport aux entreprises non familiales (Aggoun & Daddi Addoune, 2020).

La plupart des résultats obtenus des diverses études effectuées sur ce sujet démontrent que la gouvernance reste parmi les indicateurs qui donnent à la famille le pouvoir et la légitimité d'influencer la performance de leurs affaires. Ainsi, lorsque les mécanismes de cette gouvernance sont plus efficaces, ils contribuent à la performance et à la planification stratégique et opérationnelle des entreprises familiales (El Bahaoui & Tichoua, 2022).

Ainsi, l'analyse de la gouvernance familiale dans le contexte algérien révèle un modèle hybride, entre traditions socioculturelles fortes et tentatives d'adaptation aux logiques modernes de management.

1.2 Relation entre la gouvernance familiale et la performance des entreprises familiales algériennes :

La gouvernance renvoie à l'ensemble des mécanismes par lesquels l'entreprise est dirigée, contrôlée et surveillée. Dans le cas des entreprises familiales, elle englobe la répartition des rôles entre les membres de la famille, l'existence d'organes formels (conseil d'administration, comité de direction), et les règles tacites ou explicites qui régissent les décisions stratégiques. L'un des axes majeurs de cette recherche concerne l'impact de la gouvernance familiale sur la performance perçue des entreprises familiales

La performance est ici appréhendée sous deux angles complémentaires : La performance financière, mesurée à travers des indicateurs classiques tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité ou la croissance. La performance non financière, incluant des dimensions comme la

satisfaction des employés, l'image de marque, la fidélité des clients, ou encore la capacité d'innovation.

Les recherches sur les entreprises familiales ont largement mis en évidence le rôle central de la gouvernance familiale dans l'explication de la performance globale de ces organisations (Chrisman, Chua, & Zahra, 2003). En effet, la gouvernance familiale peut à la fois favoriser la stabilité, la rapidité décisionnelle et la vision à long terme (Fayolle & Begin, 2009), mais elle peut aussi engendrer des conflits d'intérêts ou un manque de professionnalisation lorsque les mécanismes de contrôle sont faibles (Begin, Chabaud, & Richomme-Huet, 2010)

Cependant, la gouvernance familiale s'inscrit dans une dynamique ambivalente pouvant constitué à la fois un levier et une limite pour la performance de l'entreprise.

La présence de membres familiaux dans les organes de gouvernance peut être perçue comme une force, en raison de la loyauté, de l'implication, et de la connaissance tacite qu'ils possèdent. Elle peut renforcer l'identité de l'entreprise et favoriser des décisions de long terme.

Cependant, cette même présence peut constituer un frein, notamment lorsqu'elle s'accompagne de pratiques de favoritisme, d'un manque de professionnalisation, ou d'une résistance au changement. Le degré de formalisation de la gouvernance apparaît alors comme un élément central dans la capacité des entreprises familiales à performer.

Le tableau suivant met en avant une double lecture académique qui explique que la gouvernance familiale peut être source de performance mais aussi de contraintes si elle reste informelle et trop centralisée

Tableau 1 Gouvernance familiale, atouts et contraintes pour la performance

Perspective	**Arguments principaux**	**Auteurs de référence**
Atout	Vision à long terme, continuité stratégique, stabilité organisationnelle	Miller & Le Breton-Miller (2005)
	Meilleure performance grâce à l'implication familiale et au contrôle rapproché	Anderson & Reeb (2003)
	Capital social, valeurs partagées et cohésion favorisant l'avantage compétitif	Chrisman, Chua & Sharma (2005)
Contrainte	Risque de népotisme et de favoritisme lié aux liens familiaux	Gómez-Mejía, Nuñez-Nickel & Gutierrez (2001)
	Conflits d'agence intra-familiaux et manque de professionnalisation	Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz (2001)
	Concentration du pouvoir, gouvernance informelle pouvant détruire de la valeur	Villalonga & Amit (2006)

Source : par l'auteur

C'est dans cette optique que, plusieurs hypothèses sont formulées autour du lien entre la gouvernance et la performance dans les entreprises familiales.[58]

H1. La gouvernance a un effet positif sur la performance non financière de l'entreprise familiales.

- Certaines caractéristiques propres aux entreprises familiales, comme le degré d'implication de la famille ou la génération actuellement en charge, peuvent moduler la relation entre la gouvernance et la performance. Le concept de Socioemotional Wealth (SEW) développé par (Gomez-Mzji, Haynes, Nunez-nickel, Jacobson, & Moyano-feuntes, 2007)) souligne que les décisions sont souvent guidées par la volonté de préserver l'héritage familial et la réputation, au-delà des logiques purement économiques.

H2. La mise en place de mécanismes de gouvernance (ex. : charte familiale, conseil de famille) est positivement associée à la performance de l'entreprise familiale.

[58] Cependant au cours de cette enquête, nous avons rencontré quelques difficultés à comprendre et mieux saisir certains détails spécifiques au modèle économique des entreprises familiales, pour cette raison que nous avons rajouter d'autres hypothèses que nous exposons avec les résultats.

- Les structures formelles de gouvernance permettent de réduire les conflits potentiels et d'instaurer des règles de gestion partagées. Cela contribue à améliorer la satisfaction des employés, la réputation, la culture d'entreprise et les relations familiales (Suess, 2014), (Ouhadi, 2021).

H3. Il existe une relation positive entre la présence de la famille dans la gouvernance et la performance non financière.

- Une implication active est souvent synonyme de plus grande cohésion interne, de confiance, et d'alignement avec les valeurs de l'entreprise, ce qui impacte positivement les indicateurs non financiers (Zahra, 2003).

H4. La présence de membres externe à la famille dans la gestion modère positivement la relation entre la gouvernance familiale et la performance non financière dans les entreprises familiales.

- L'introduction de membres indépendants de la famille permet d'apporter un regard externe, de la compétence et une plus grande objectivité dans la prise de décision, ce qui peut accroître (Bauweraerts & Vandernoot, 2018), (Habba, Allioui, & El Azizi, 2021).

H5. Il existe une corrélation positive significative entre la performance non financière et la performance financière dans les entreprises familiales.

- Des études empiriques montrent que les performances non financières (qualité relationnelle, image, satisfaction, culture…) favorisent indirectement les performances économiques à travers la fidélisation des employés, l'avantage concurrentiel et la résilience stratégique (Kotlar & De Massis, 2013).

1.3 Problématique et objectif de recherche

Partant du constat d'une entreprise familiale spécifique au contexte algérien, cette recherche s'interroge sur son l'impact réel de la présence familiales sur la gouvernance et la performance des entreprises. L'objectif est de proposer un cadre explicatif permettant d'évaluer, empiriquement, les retombées réelles de la présence familiale sur la gouvernance et les différentes formes de performance, en tenant compte des spécificités culturelles et structurelles locales.

Cette recherche vise aussi à analyser l'influence de la gouvernance familiale sur la performance des entreprises familiales, en tenant compte de la double dimension de la performance (financière et non financière), et du caractère familial (niveau d'implication, génération,

ancrage socio-émotionnel). Elle se propose également d'identifier dans quelle mesure certains éléments spécifiques à la famille peuvent constituer des facteurs explicatifs.

2. Section 2 : Positionnement méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans une posture de réalisme critique (Bhaskar, 2013)[59], qui considère que les pratiques de gouvernance sont des réalités objectives, susceptibles d'être observées et mesurées, tout en reconnaissant l'influence des représentations subjectives des acteurs. La posture de réalisme critique, C*ritical Realism,* s'inscrit entre le positivisme et le constructivisme. Elle postule que des structures et mécanismes sociaux objectifs existent, indépendamment de notre perception, mais que notre connaissance de ces structures est toujours médiée par les représentations, les interprétations et les conditions sociales des acteurs. Le réalisme critique permet d'observer et de mesurer des pratiques organisationnelles (Collier , 1994), (Bhaskar, 2013), (ici, les formes de gouvernance et de performance dans les entreprises familiales[60]), tout en reconnaissant l'importance des perceptions subjectives des dirigeants et des membres familiaux dans la façon dont ces pratiques sont mises en œuvre, justifiées ou ignorées. Ce positionnement permet d'articuler une approche quantitative et qualitative rigoureuse avec une sensibilité aux dynamiques contextuelles et culturelles.

2.1 Paradigme et méthode :

Dans le cadre de notre recherche sur la gouvernance et la performance des entreprises familiales, la stratégie retenue repose principalement sur une enquête par questionnaire, complétée par des entretiens semi-directifs, afin d'enrichir l'interprétation des résultats. Ce

[59] Le réalisme critique ,développé par Roy Bhaskar (1975, 1978), postule l'existence d'une réalité sociale indépendante de nos perceptions, mais dont la compréhension passe nécessairement par les médiations cognitives, culturelles et contextuelles des acteurs (Bhaskar, 2013). Cette posture considère que les phénomènes organisationnels — tels que la gouvernance des entreprises familiales — sont à la fois objectifs et observables (structure de gouvernance, composition du conseil, règles formelles), mais aussi façonnés par des représentations subjectives (perceptions des membres familiaux, valeurs, logiques d'action). Elle offre ainsi un cadre particulièrement adapté à l'étude des entreprises familiales, où la gouvernance mêle règles institutionnelles et dynamiques relationnelles

[60]Des études tel que celle de (Leppaaho, et al., 2016), observe que dans la littérature des entreprises familiales, la posture positiviste domine, et que le réalisme critique est utilisé plus rarement, mais qu'il présente un potentiel important pour étudier les mécanismes et processus dans les entreprises familiales, pas seulement des relations causales simples. D'autres te que (Hu, 2018). Fournit des orientations méthodologiques pour appliquer le réalisme critique dans les recherches empiriques, notamment dans les études d'entrepreneuriat mais les principes sont applicables aux études de gouvernance familiale.

choix se justifie par la volonté de tester des relations causales entre variables (gouvernance et performance), et de généraliser les résultats à une population plus large.

L'enquête par questionnaire est l'un des instruments les plus mobilisés en sciences de gestion et en sciences sociales lorsqu'il s'agit d'analyser les perceptions, attitudes et pratiques des acteurs organisationnels. Sa principale utilité réside dans sa capacité à recueillir des données standardisées auprès d'un échantillon relativement large, ce qui permet d'assurer à la fois la comparabilité des réponses et une certaine représentativité (Mckerchar, 2012). Elle offre ainsi la possibilité d'opérationnaliser des concepts théoriques, de mesurer des variables latentes (par exemple la perception de la performance ou la participation familiale à la gouvernance) et de tester des hypothèses[61]. En permettant de transformer des concepts abstraits tels que la « performance » ou la « gouvernance familiale » en variables mesurables, il offre au chercheur un cadre rigoureux pour tester des hypothèses et valider des modèles théoriques.

Dans le contexte particulier des entreprises familiales, le questionnaire s'avère particulièrement pertinent car il permet :

- de capter la diversité des pratiques de gouvernance (participation des membres de la famille, rôle du conseil d'administration, transmission intergénérationnelle, etc.) ;
- de mesurer de manière systématique la perception des dirigeants quant à la performance, qu'elle soit financière ou non financière ;
- de réduire les biais d'interprétation liés à la subjectivité du chercheur, en proposant un cadre commun de réponses.

Ce type d'outil permet ainsi d'obtenir une vue d'ensemble sur les tendances et de dégager des régularités, tout en garantissant la comparabilité des données entre les répondants.

Néanmoins, une enquête strictement quantitative peut présenter certaines limites, notamment l'impossibilité de capter la complexité des dynamiques internes, des valeurs familiales ou encore des logiques de transmission générationnelle, qui sont des éléments centraux dans l'analyse de la performance des entreprises familiales (Hollweck & Robert, 2015 2014). En effet, si l'enquête par questionnaire permet une analyse quantitative robuste, elle ne peut à elle seule rendre compte de la richesse et de la complexité des dynamiques propres aux entreprises

[61] En effet, tant que l'information recherchée soit aisément accessible, le questionnaire permet de collecter rapidement un grand nombre de données. Dans le contexte spécifique des entreprises familiales, le recours au questionnaire s'avère particulièrement pertinent, car il permet de saisir de manière systématique la diversité des pratiques de gouvernance et leurs effets perçus sur la performance, tout en limitant les biais liés à l'interprétation subjective du chercheur.

familiales. Les dimensions liées aux valeurs, aux logiques de transmission, aux relations interpersonnelles et à la culture familiale échappent en grande partie aux instruments purement quantitatifs (Hollweck & Robert, 2015 2014). C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire de compléter le questionnaire par des entretiens semi-directifs.[62]

Les entretiens semi-directifs, favorisent l'expression libre des acteurs et permettent de recueillir des données qualitatives plus riches et contextualisées (Kvale & Brinkmann, 2009). Dans cette recherche, leur rôle a été de compléter les questionnaires en donnant la possibilité aux dirigeants et membres de familles d'entreprise d'expliquer leurs choix, de détailler leur perception du modèle économique adopté et de révéler des éléments tacites difficilement capturés par un questionnaire standardisé.

L'entretien offre également une flexibilité méthodologique, permettant au chercheur d'adapter ses questions en fonction des réponses obtenues, et ainsi de creuser certains points émergents. Cet aspect est particulièrement précieux dans l'étude des entreprises familiales où les dynamiques informelles jouent un rôle central. Dans notre démarche, ils visent avant tout à enrichir la compréhension de certains aspects liés au modèle économique des entreprises familiales, qui seront analysés plus en détail dans la discussion des résultats.

- *La complémentarité des deux approches : une logique de triangulation :*

La combinaison du questionnaire et des entretiens relève d'une démarche de triangulation méthodologique (Jick, 1979). Elle vise à accroître la validité interne et externe de la recherche. La triangulation permet non seulement de croiser les résultats obtenus par différentes méthodes, mais également de pallier les limites inhérentes à chacune.

Le questionnaire assure une rigueur statistique et permet de tester des hypothèses de manière généralisable. Les entretiens apportent une profondeur interprétative, en donnant accès à des dimensions qualitatives et en contextualisant les résultats chiffrés. Cette approche mixte (Creswell & Plano Clark, 2023) est particulièrement adaptée à l'étude des entreprises familiales.[63]

[62] Dans notre étude de cas certaines informations furent plus profondément enfouie et complexe pour être étudié par un instrument standard donc nous avons trouvé préférable de recourir aux entretiens collectifs ou individuels. Les entretiens, en tant qu'outil qualitatif, offrent une profondeur d'analyse en donnant la parole directement aux dirigeants et aux membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Ils permettent de contextualiser les réponses obtenues par questionnaire, d'identifier des logiques implicites et de mettre en évidence des dimensions difficilement quantifiables (Kvale & Brinkmann, 2009).

[63] Cette logique de triangulation méthodologique (Jick, 1979), permet à la fois de bénéficier de la robustesse statistique des données quantitatives et de la profondeur interprétative des données qualitatives. Cette approche

2.2 Méthodologie détaillé :

Suite aux précisions de la stratégie méthodologique retenue et la complémentarité entre l'enquête par questionnaire et les entretiens semi-directifs, il convient maintenant de présenter plus en détail le dispositif de recherche mis en place. Cette présentation portera en premier lieu sur la construction et la structuration du questionnaire, en insistant sur les dimensions mesurées et les choix opérés en matière d'indicateurs. Ensuite, elle abordera la description de l'échantillon retenu ainsi que les modalités de collecte des données. Enfin, une attention particulière sera accordée au protocole des entretiens réalisés, afin de préciser leur rôle dans l'approfondissement de certaines thématiques, notamment celles liées au modèle économique des entreprises familiales.

2.2.1 Construction et structuration du questionnaire :

Afin d'opérationnaliser les concepts de gouvernance et de performance des entreprises familiales, nous avons élaboré un questionnaire structuré, composé de plusieurs sections complémentaires. Ce choix découle directement de notre cadre théorique et de notre problématique, qui vise à analyser l'articulation entre gouvernance familiale, performance et spécificités des entreprises familiales en Algérie.

2.2.1.1 Conception du questionnaire :

Le questionnaire a été conçu selon une logique de cohérence interne[64], en veillant à traduire les dimensions théoriques identifiées dans la littérature en variables observables. Les questions ont été formulées de manière claire et standardisée, afin de limiter les biais d'interprétation et d'assurer la comparabilité des réponses.

La démarche s'inscrit également dans une logique de validité de contenu, en couvrant l'ensemble des dimensions jugées pertinentes par les recherches antérieures sur les entreprises

mixte est particulièrement adaptée à l'étude des entreprises familiales, dont la spécificité réside dans l'articulation entre rationalité économique et dynamiques socio-familiales.

[64] Chaque partie du questionnaire est reliée à une dimension théorique ainsi que les items d'un même bloc mesurent une même réalité (ex tiré de notre questionnaire en annexe : Les questions sur la détention du capital représente la dimension caractère familial (familiness), Les questions sur le dirigeant et les mécanismes de contrôle concerne la dimension gouvernance. Les questions sur la satisfaction, la croissance, les ventes décrive la dimension performance.). Tel que les travaux de (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005)

Ou dans les recherches sur les entreprises familiales, les questionnaires sont construits de manière à assurer la cohérence entre dimensions de gouvernance, performance et valeurs familiales Cette approche permet d'éviter de poser des questions incohérentes ou sans lien avec les hypothèses de recherche (Pearson & Lumpkin, 2011).

familiales (Chrisman, Chua, & Steier, 2003). Enfin, afin de faciliter la participation des répondants, le questionnaire a été structuré de manière progressive, allant des questions générales aux questions plus spécifiques.[65]

2.2.1.2 Les dimensions du questionnaire :

Le questionnaire se compose de plusieurs blocs thématiques correspondant aux principaux axes de notre recherche[66] :

- **Identification de l'entreprise** : statut juridique, secteur d'activité, ancienneté, taille, mode de création et ancrage territorial. Cette section permet de contextualiser les entreprises étudiées et d'identifier les variables structurelles.
- **Caractère familial** : nature des fondateurs, degré de détention du capital par la famille, liens familiaux entre les associés, influence de la famille sur les décisions stratégiques. Ce bloc vise à opérationnaliser la notion de « familiness » (Habbershon & Williams, 1999).
- **Gouvernance** : mécanismes de gouvernance (dirigeant interne/externe, pouvoir du propriétaire, mécanismes de contrôle internes et externes, existence de dispositifs de dialogue familiaux tels que conseils de famille ou chartes). Ce module traduit les concepts de gouvernance formelle et informelle dans le contexte des entreprises familiales.
- **Performance** : mesures de performance financière (chiffre d'affaires, bénéfice, croissance, emploi créé) et non financière (satisfaction des clients, satisfaction du personnel, pérennité, valeurs communes). Cette partie permet de prendre en compte une vision élargie de la performance (Kaplan & Norton, 2001).
- **Ressources humaines et dynamique organisationnelle** : effectifs, recrutement, formation, motivation, valeurs partagées. Ce bloc explore les pratiques managériales et leur lien avec la performance organisationnelle.
- **Informations sur le répondant** : genre, âge, niveau d'études, poste occupé. Ces données socio-démographiques servent à caractériser le profil des répondants et à

[65] La stratégie retenue est une enquête mise en œuvre à un questionnaire administré, diffusé auprès d'un échantillon d'entreprises familiales algériennes représentatif de la population étudiée. Les données recueillis sont analysées dans une vision descriptive et explicative.

[66] Le questionnaire (ANNEXE 01) structuré a été conçu à partir de la littérature scientifique, en reprenant des échelles de mesure validées et adaptées au contexte local.

analyser l'influence de leurs caractéristiques personnelles sur les perceptions exprimées.

2.2.1.3 Structure et modalité de mesure :

Le questionnaire combine plusieurs types de questions :

- **Questions fermées à choix unique ou multiple**, pour recueillir des informations factuelles (statut juridique, secteur d'activité, taille de l'entreprise).
- **Échelles de Likert à 4 ou 5 point**[67], permettant de mesurer le degré d'accord ou l'évaluation d'indicateurs de performance et de gouvernance[68] (Likert, 1932).
- **Questions dichotomiques**[69] **(Vrai/Faux, Oui/Non)**, pour simplifier la mesure de certains aspects de gouvernance et de pratiques organisationnelles.

Cette structuration permet de combiner précision et simplicité, et favorise un taux de réponse élevé. Elle s'inscrit dans les recommandations méthodologiques en matière d'élaboration de questionnaires en sciences de gestion (Babbie, 2020)

Le recours à un questionnaire structuré se justifie par plusieurs atouts :

- il permet de **quantifier** des concepts théoriques complexes comme la gouvernance familiale et la performance,
- il garantit une **comparabilité** des données entre entreprises,
- il offre la possibilité de réaliser des **analyses statistiques** visant à tester des relations entre variables.

En outre, l'organisation thématique du questionnaire assure une couverture équilibrée des dimensions étudiées, tout en rendant l'outil accessible et compréhensible aux répondants,

[67] Pour mesurer des perceptions et des degrés d'accord, l'échelle de Likert a été privilégiée, afin de capter la nuance et d'autoriser des analyses statistiques plus fines.

[68] L'usage d'échelles ordonnées facilite la quantification d'opinions et leur traitement statistique Pour des attitudes ou perceptions (ex. loyauté, degré d'influence), on préfère souvent une échelle de Likert (4 ou 5 points) ; pour un fait objectif (p.ex. existence d'un conseil de famille), la dichotomie convient bien.

[69] L'utilisation de question dichotomiques est utile quand la réalité est effectivement binaire (existe/n'existe pas). Cela à ses avantages, pour le répondant car la réponse est rapide et sans ambiguïté ainsi que pour le chercheur car il aura une facilité lors du codage (0/1), et cela permet d'obtenir une clarté sur un fait (existence/non d'un mécanisme présence/ absence d'un procédé).

conformément aux principes de clarté et de pertinence méthodologique (Bell, Harley, & Bryman, 2022).

2.2.1.4 Mode d'administration du questionnaire :

Comme expliqué dans les points précèdent, nous avons choisi de collectés les données nécessaires à notre recherche grâce à un questionnaire, le moyen le plus fréquemment utilisé dans les recherches quantitatives en sciences de gestion.

Ce questionnaire a été administré par nous-même par deux voies, en face à face et par mail aux entreprises familiales qui correspondent à nos critères de recherches.

2.2.2 Echantillon et collecte de données :

2.2.2.1 Définition de l'échantillon

L'échantillon retenu dans le cadre de cette recherche est constitué d'entreprises familiales algériennes appartenant à différents secteurs d'activité, notamment l'industrie, les services et le commerce. Le choix de cibler spécifiquement les entreprises familiales s'explique par la place centrale qu'elles occupent dans le tissu économique national, tant en matière de création d'emplois que de contribution au développement régional.

La méthode d'échantillonnage adoptée est un **échantillonnage raisonné**[70] (ou de convenance), largement mobilisé dans les recherches en sciences de gestion lorsque l'accès aux entreprises est limité. Ce choix se justifie également par les difficultés d'identification et d'approche des entreprises familiales, qui constituent souvent des organisations fermées et peu enclines à partager des informations internes.[71]

Les critères de sélection de l'échantillon reposent sur :

- La détention majoritaire du capital par une ou plusieurs familles ;
- L'implication directe de membres de la famille dans la gestion et/ou la gouvernance ;

[70] L'échantillonnage raisonné (aussi appelé échantillonnage par convenance ou non probabiliste) est un choix très fréquent en sciences de gestion et en recherche organisationnelle. C'est une technique dans laquelle les participants sont choisis selon leur accessibilité, leur disponibilité et leur pertinence par rapport à l'objet de recherche (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016). Contrairement à l'échantillonnage probabiliste (aléatoire), il ne cherche pas à représenter statistiquement l'ensemble de la population. L'objectif est plutôt de recueillir des données pertinentes auprès d'acteurs facilement accessibles et qui répondent aux critères de la recherche

[71] La population cible est constituée d'entreprises familiales définies par la présence effective de membres d'une même famille dans la propriété et/ou la gestion, et par une volonté de transmission intergénérationnelle.

- L'ancienneté de l'entreprise (au moins une génération d'existence).

Ces critères garantissent que les entreprises étudiées répondent à la définition de l'entreprise familiale telle qu'énoncée dans la littérature académique).[72]

Notre échantillon final est composé de 154 entreprises réparties sur divers secteurs d'activité, et répondant aux critères de sélection préétablis.

2.2.2.2 Modalités de collecte des données par questionnaire

La collecte des données a été réalisée au moyen d'un **questionnaire auto-administré** distribué directement aux dirigeants ou responsables d'entreprises familiales. Cette méthode présente l'avantage de favoriser une plus grande liberté de réponse et de limiter l'influence du chercheur dans la formulation des réponses.

Pour maximiser le taux de participation, plusieurs canaux de diffusion ont été utilisés :

- remise en main propre lors de visites sur site,
- envoi électronique aux entreprises disposant d'une adresse e-mail professionnelle,
- relances personnalisées pour encourager la participation.

Ces choix méthodologiques s'inscrivent dans les bonnes pratiques d'administration des enquêtes en sciences sociales et de gestion (Dillman, Smyth, & Christian, 2014)

2.2.2.3 Complément par les entretiens semi-directifs

Bien que le questionnaire constitue la base principale de notre dispositif empirique, nous avons jugé nécessaire de rajouter des entretiens semi-directifs[73] en complément de l'enquête par questionnaire, afin d'approfondir la compréhension du modèle économique des entreprises familiales et d'assurer la validité des items du questionnaire

Ces entretiens ont concerné un sous-échantillon de dirigeants d'entreprises familiales, sélectionnés en fonction de leur disponibilité et de leur volonté de partager leurs expériences.

[72] Un échantillonnage raisonné (non probabiliste) a été retenu, basé sur l'accessibilité et la disponibilité des répondants, notamment via des réseaux professionnels, des associations d'entreprises et des contacts directs.

[73] Rajouter des entretiens semi-directifs nous serre à la fois à mieux comprend**re le modèle économique** des entreprises familiales (ce que le questionnaire quantitatif ne saisit pas forcément) et pour interpréter et nuancer les résultats quantitatifs

Leur durée moyenne a varié entre 45 minutes et 1h30, permettant de recueillir des informations qualitatives riches et contextualisées.

Le recours à cette méthode se justifie par plusieurs raisons :

- **Approfondir certains résultats du questionnaire**, en donnant la possibilité aux répondants d'expliquer et de nuancer leurs réponses[74].
- **Explorer des dimensions qualitatives** difficilement mesurables par questionnaire, comme les valeurs, la culture familiale ou encore les représentations liées au modèle économique.

Les entretiens se sont appuyés sur un guide thématique couvrant trois grands axes :

1. la perception et les mécanismes de gouvernance familiale ;
2. la compréhension de la performance (financière et non financière) ;
3. les spécificités du modèle économique dans le cadre des entreprises familiales.

Cette démarche s'inscrit dans une logique de **triangulation méthodologique** (Jick, 1979), en associant données quantitatives et qualitatives. Elle renforce ainsi la validité des résultats, en offrant une analyse à la fois large (questionnaire) et approfondie (entretiens).

3. Section 3 : Résultat et discussion

3.1 Echantillon

Sur un total de 170 questionnaires distribués, 88 réponses exploitables ont été retenus, soit un taux de retour de 51,7 %. Toutefois, après application des critères retenus pour définir l'entreprise familiale (propriété majoritairement familiale et implication effective des membres de la famille dans la gestion)[75], un filtrage basé sur ces critères seuls 63 questionnaires[76] ont été jugés conformes et constituent ainsi l'échantillon final de la recherche. Ce choix s'inscrit dans la logique méthodologique des travaux de Sharma (2004) et de Chrisman et al. (2005), qui

[74] Principalement des questions dichotomiques, en effet certaines questions de notre questionnaire n'ont pas de fait objectifs et nous avons décidé de les affiner et les justifier grâce aux entretiens.

[75] Conformément aux définitions académiques, une entreprise familiale ne se limite pas à une simple détention de capital par des membres d'une même famille, mais suppose également une implication active de ceux-ci dans la gouvernance et la gestion de l'organisation.

[76] Les 63 entreprises répondant pleinement à ces exigences — notamment la présence réelle et active des membres de la famille dans la gestion quotidienne et la prise de décision — ont été retenues comme représentatives de l'objet de recherche.

recommandent de préciser clairement les critères de sélection afin d'éviter la confusion avec des entreprises partiellement familiales ou simplement contrôlées par des actionnaires familiaux. Selon Allouche et Amann (1998, 2000), une entreprise familiale se caractérise par la double dimension de propriété et de contrôle, c'est-à-dire la détention d'une part significative du capital par une ou plusieurs familles, ainsi que leur participation effective aux décisions stratégiques et opérationnelles.

Tableau 2 synthèse de l'échantillon

Etapes de sélection	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Questionnaires envoyés	170	100%
Réponses reçues	88	51.7%
Réponses correspondant aux critères « entreprise familiale »	63	71,5%
Réponses écartées	25	28,41%

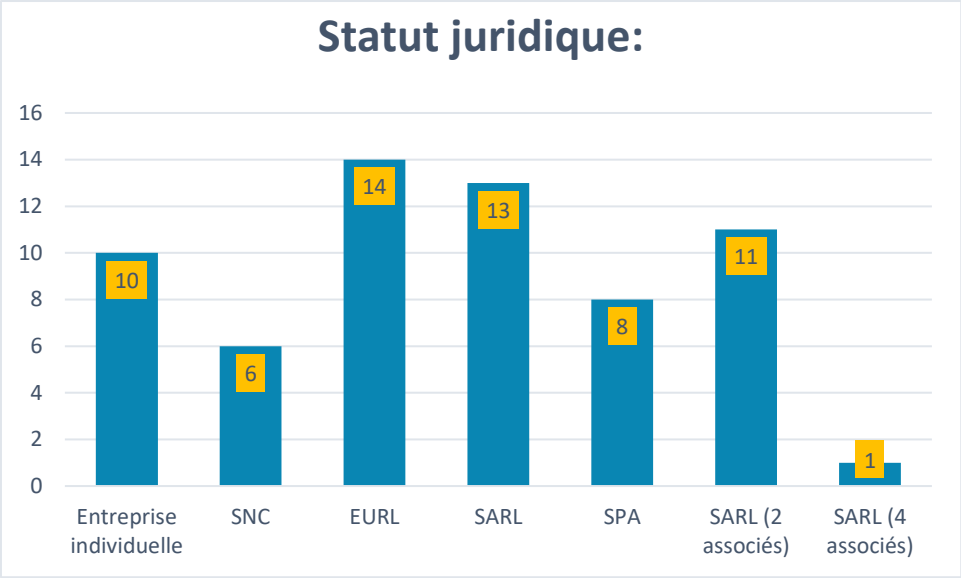
Source :par l'auteur

Tableau 3 Statut Juridique

Statut Juridique	Fréquence	Pourcentage
Entreprise individuelle	10	15.9
SNC	6	9.5
EURL	14	22.2
SARL	13	20.6
SPA	8	12.7
SARL (2 associés)	11	17.5
SARL (4 associés)	1	1.6
Total	63	100.0

Source: SPSS V27

Figure 6 Statut Juridique



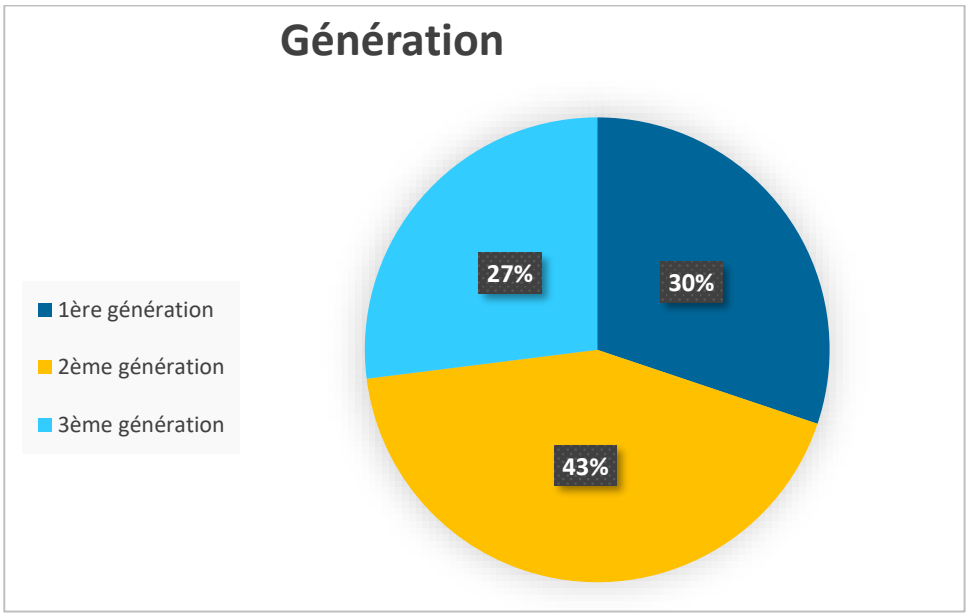
Source: SPSS V27

Tableau 4 La génération en place

Génération	Fréquence	Pourcentage
1ère génération	19	30.2
2ème génération	27	42.9
3ème génération	17	27.0
Total	63	100.0

Source: SPSS V27

Figure 7 La génération



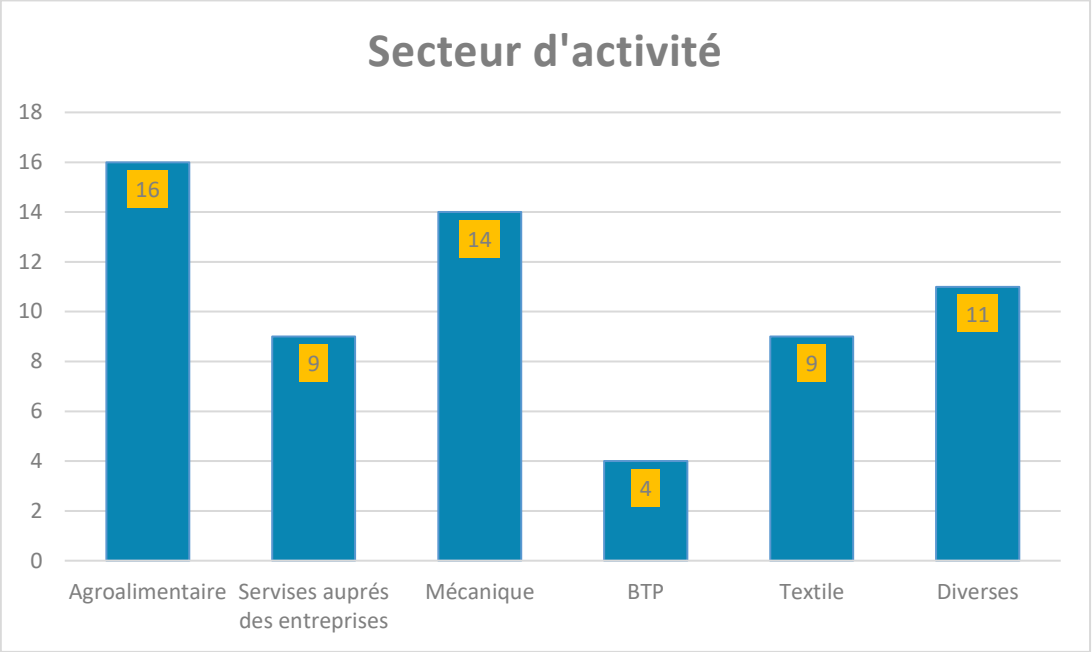
Source: SPSS V27

Tableau 5 le secteur d'activité de l'échantillon

Secteur d'activité	Frequency	Percent
Agroalimentaire	16	25.4
Services auprés des entreprises	9	14.3
Mécanique	14	22.2
BTP	4	6.3
Textile	9	14.3
Diverses	11	17.5
Total	**63**	**100.0**

Source: SPSS V27

Figure 8 Secteur d'activité



Source: SPSS V27

3.2 Hypothèses de recherches et résultats du questionnaire :

Nous avons adopté une approche statistique et empirique afin de tester les hypothèses de notre étude, en utilisant un ensemble de tests statistiques destinés à révéler les relations entre les variables et les dimensions analysées.

3.2.1 Les outils statistiques :

Nous avons utilisé le programme SPSS v27 pour le traitement statistique des données et la détection de diverses relations possibles en fonction de la problématique étudiée et de ses hypothèses. La liste des tests statistiques utilisés est comme suit :

- ***Corrélation rho de Spearman:***

  Développé par Charles Spearman en (1904), (SPearman, 1961), est un test non paramétrique mesurant la force et la direction de la relation monotone entre deux variables ordinales ou quantitatives. Son utilisation dans ce travail devrait nous permettre de confirmer ou bien d'infirmer les liens significatifs entre les variables clés sans recourir à des hypothèses de distribution étroite, ce qui est plus ou moins adapté au modèle de notre échantillon qui est de taille moyenne et hétérogène (n= 63 entreprises).

- ***Test du X^2 Khi-deux :***

  Introduit par Karl Pearson en (1900), (Pearson, 1900) est un test statistique d'association comparant les fréquences observées et attendues dans des tableaux de contingence, utilisé

pour évaluer l'indépendance entre deux variables qualitatives. Dans cette étude, test a ainsi permettrai de mettre en évidence les tendances significatives dans les comportements de gestion liés à la composition familiale.

- ***One Way ANOVA*:**

  ANOVA (Analysis of Variance) est un test paramétrique utilisé pour comparer les moyennes entre deux ou plusieurs groupes. Ce test analysera le degré d'implication familiale agissant comme un facteur différenciateur dans la performance des entreprises familiales algériennes.

- ***Mann–Whitney :***

  Développé par Henry Mann et Donald Whitney (1947), (Mann , et al., 1947), est un test non paramétrique qui compare la distribution de deux échantillons indépendants, utilisé comme alternative au T-test de Student lorsque les données ne sont pas respectées. Ce teste nous serait important dans le cas ou les résultats ont montré que les entreprises à gouvernance informelle obtiennent souvent de meilleurs scores de cohérence interne et de satisfaction mais des performances légèrement inférieures, confirmant l'influence duale du familiness sur les résultats globaux.

3.2.2 Hypothèses 1

La gouvernance a un effet positif sur la performance non financière de l'entreprise familiales.

Tableau 6 Hypothèse 1

Variables		Corrélation rho de Spearman	P-value	significativité	Sence de relation	Force de relation
Le croisement de la gouvernance avec la performance dans l'entreprise familiale	les indicateurs non financière	0.069	0.59	Non significatif	Positive	Trèes faible
	le nombre moyen d'emplois	0.015	0.910	Non significatif	Positive	Trèes faible
	les objectifs stratégiques	0.357**	0.004	Significatif	Positive	Faible
	Croissance	-0.321*	0.01	Significatif	Négative	Faible
	Recentrage	0.266*	0.035	Significatif	Positive	Faible
	Diversification	0.008	0.952	Non significatif	Positive	Trèes faible
	Consolidation	0.069	0.591	Non significatif	Positive	Trèes faible
	Survie	0.276*	0.028	significatif	Positive	faible
	Diversification des activités	0.141	0.272	Non significatif	Positive	faible

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

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

Source: SPSS V27

- **Analyse des résultats :**

Le croisement de la gouvernance avec la performance dans l'entreprise familiale

a. Les indicateurs non financiers :

La corrélation observée est positive mais très faible (r = 0.069) et non significative (p = 0.59). Cela indique l'absence de relation statistiquement démontrée entre le croisement de la gouvernance et les indicateurs non financiers de performance desn les entreprises familiales étudiées.

b. **Nombre moyen d'emplois** :

La corrélation est quasi nulle et non significative (r = 0.015 ; p = 0.910), traduisant une absence de lien entre les deux variables.

c. Objectifs stratégiques :

Une corrélation positive de faible intensité a été relevée (r = 0.357 ; p = 0.004). Cette relation est statistiquement significative au seuil de 1 %, ce qui met en évidence l'existence d'un lien positif entre la gouvernance et certains objectifs stratégiques.

d. Croissance :

La corrélation est négative et significative (r = -0.321 ; p = 0.01). Cela suggère qu'un renforcement du croisement gouvernance-performance est associé à une tendance à la baisse de la croissance, avec toutefois une intensité faible.

e. Recentrage :

Les résultats montrent une corrélation positive et significative (r = 0.266 ; p = 0.035), révélant un lien positif de faible intensité entre les deux.

f. **Diversification** :

La corrélation est quasi nulle (r = 0.008) et non significative (p = 0.952), ce qui ne permet pas de conclure à l'existence d'une relation.

g. Consolidation :

La corrélation observée est très faible et non significative (r = 0.069 ; p = 0.591), confirmant l'absence de relation.

h. Survie :

Une corrélation positive et significative est constatée (r = 0.276 ; p = 0.028), suggérant que le croisement gouvernance favorise, dans une certaine mesure, la survie de l'entreprise. La relation demeure néanmoins de faible intensité.

i. Diversification des activités :

La corrélation est positive mais non significative (r = 0.141 ; p = 0.272). Aucune relation statistiquement probante n'est établie.

L'analyse montre que la gouvernance influence significativement certains aspects de la performance organisationnelle (objectifs stratégiques, croissance, recentrage et survie), mais avec une intensité faible. Aucun effet n'a été constaté sur les indicateurs non financiers, l'emploi, la diversification ou la consolidation. Ainsi, l'impact du facteur gouvernance existe, mais reste limité.

3.2.3 Hypothèses 2 :

La mise en place de mécanismes de gouvernance (ex. : charte familiale, conseil de famille) est positivement associée à la performance financière de l'entreprise familiale.

Tableau 7 Hypothèse 2

Variables		TEST	P-value	Significativité	Notes
Performance financière	**la nature de la gouvernance**	F 0.431	0.652	Non significatif	pas de différence significative
Performance financière	**Réunions**	rs 0.060	0.638	Non significatif	Positive Trèes faible
	Audit interne	rs -0.108	0.399	Non significatif	Négative faible
	Contrôle gestion	rs 0.060	0.641	Significatif	Positive Faible
Performance financière	**Contrôle interne**	rs 0.010	0.938	Significatif	Positive Faible
Contrôle interne	**Contrôle externe**	F 0.333	0.718	Non significatif	pas de différence significative
Performance financière	**Comité**	rs 0.189	0.137	Non significatif	Positive Trèes faible
	Association	rs 0.046	0.718	significatif	Positive Trèes faible
	Charte	rs -0.028	0.828	Non significatif	Négative faible
	Autre mécanisme	rs 0.106	0.410	Non significatif	Positive faible
	Conseil famille	rs -0.036	0.776	Non significatif	Négative Trèes faible
	Réunions Informelles	Mann–Whitney 0.398	0.445	Non significatif	Pas de différence significative
	Réunions Formelles	Mann Whitney 429.5	0.468	Non significatif	Pas de différence significative

Source: SPSS V27

- **Analyse des résultats :**

La performance financière associée avec :

a. La nature de la gouvernance :

Les résultats (F = 0.431 ; p = 0.652) montrent qu'il n'existe pas de différence significative. La nature de la gouvernance n'a donc pas d'impact notable sur la performance financière.

i. Réunions

La corrélation est positive très faible (rs = 0.060) et non significative (p = 0.638). Les réunions n'exercent donc pas d'influence réelle sur la performance financière.

ii. Audit interne

L'audit interne présente une corrélation négative faible (rs = -0.108 ; p = 0.399), sans signification statistique. Cela suggère que ce mécanisme n'a pas d'effet clair sur la performance.

iii. Contrôle de gestion

La relation est positive mais faible (rs = 0.060), avec une valeur p = 0.641, donc non significative. Malgré l'indication du tableau, cette variable n'explique pas la performance financière.

b. Contrôle interne

Le contrôle interne montre une corrélation quasi nulle (rs = 0.010 ; p = 0.938). Son effet sur la performance est inexistant.

c. Contrôle interne avec Contrôle externe

Avec F = 0.333 et p = 0.718, le contrôle externe est non significatif. Il n'existe pas de différences notables liées à ce facteur.

i. Comité

Le comité affiche une corrélation positive faible (rs = 0.189), mais non significative (p = 0.137). L'influence du comité sur la performance reste marginale.

ii. Association

La corrélation est positive très faible (rs = 0.046 ; p = 0.718), non significative. La participation à une association n'a donc pas d'effet réel.

iii. Charte

La charte présente une corrélation négative faible (rs = -0.028 ; p = 0.828), non significative. Elle n'améliore donc pas la performance.

iv. Autre mécanisme

La relation est positive faible (rs = 0.106 ; p = 0.410), mais non significative. L'effet reste limité.

v. Conseil de famille

Le conseil de famille présente une corrélation négative très faible (rs = -0.036 ; p = 0.776), non significative. Sa présence n'explique donc pas la performance.

vi. Réunions informelles

Le test de Mann-Whitney (0.398 ; p = 0.445) montre l'absence de différence significative. Les réunions informelles n'ont donc pas d'effet.

vii. Réunions formelles

De même, le test de Mann-Whitney (429.5 ; p = 0.468) indique l'absence de différence significative. Les réunions formelles ne sont pas liées à la performance.

L'ensemble des résultats montre que tous les mécanismes de gouvernance, de contrôle interne/externe et de gestion familiale (réunions, audits, comités, chartes, conseils, etc.) n'ont pas d'effet statistiquement significatif sur la performance financière des entreprises étudiées (toutes les p-values > 0.05).

Les relations observées sont en majorité très faibles (positives ou négatives), ce qui suggère que ces dispositifs n'exercent qu'une influence marginale, voire négligeable. En d'autres termes, la performance financière des entreprises familiales étudiées ne semble pas être expliquée par les mécanismes formels de gouvernance.

3.2.4 Hypothèses 3 :

Il existe une relation positive entre la présence de la famille dans la gouvernance et la performance non financière.

Tableau 8 Hypothèse 3

Variables		TEST	P-value	significativité	Notes
la nature de la gouvernance	**Croissance**	Khi2 4.995[a]	0.082	Non significatif	Faible
	Recentrage	Khi2 0.611[a]	0.737	Non significatif	Faible
	Diversification	Khi2 1.145[a]	0.564	Non significatif	Faible
	Consolidation	Khi2 1.811[a]	0.404	Non significatif	Faible
	Survie	Khi2 10.179[a]	0.006	significatif	Moyenne
	Diversification des activités	Khi2 1.975[a]	0.372	Non significatif	Faible
la nature de la gouvernance	**Emplois créés**	Khi2 2.988[a]	0.560	Non significatif	Faible
la nature de la gouvernance	**les indicateurs non financière**	F 2..217	0.118	Non significatif	Pas de différence significative

Source: SPSS V27

- **Analyse des résultats :**

a. La nature de la gouvernance

i. Croissance:

Le test Khi² (4.995 ; p = 0.082) montre une relation non significative entre la gouvernance et la croissance. L'association est faible, ce qui signifie que la gouvernance n'explique pas directement la croissance de l'entreprise.

ii. Recentrage:

Les résultats (Khi² = 0.611 ; p = 0.737) indiquent l'absence de relation significative. L'impact de la gouvernance sur le recentrage est donc négligeable.

iii. Diversification:

Avec Khi² = 1.145 et p = 0.564, la relation est non significative et faible. La gouvernance n'a pas d'effet clair sur la diversification des activités.

iv. Consolidation:

La consolidation (Khi² = 1.811 ; p = 0.404) n'est pas significativement liée à la gouvernance. L'effet observé reste faible.

v. Survie:

La survie présente une relation significative avec la gouvernance (Khi² = 10.179 ; p = 0.006). L'intensité est moyenne, ce qui suggère que la gouvernance joue un rôle réel dans la pérennité des entreprises.

vi. Diversification des activités:

Les résultats (Khi² = 0.975 ; p = 0.372) montrent une absence de relation significative. L'influence de la gouvernance est ici faible.

vii. Emplois créés:

La relation entre la gouvernance et les emplois créés est non significative (Khi² = 2.988 ; p = 0.560). L'effet est faible, donc non concluant.

viii. Indicateurs non financiers:

Avec F = 2.217 et p = 0.118, il n'existe pas de différence significative. La gouvernance ne semble pas influencer directement les indicateurs non financiers.

Dans l'ensemble, la gouvernance n'exerce pas d'influence significative sur la majorité des dimensions de la performance organisationnelle (croissance, recentrage, diversification, consolidation, diversification des activités, emplois créés, indicateurs non financiers). Les relations observées sont faibles et non concluantes.

Cependant, un résultat ressort : la survie de l'entreprise est significativement liée à la nature de la gouvernance, avec une intensité moyenne. Cela signifie que, parmi tous les indicateurs, la présence de la famille dans la gouvernance joue un rôle déterminant principalement dans la pérennité de l'organisation[77], alors que son impact reste limité sur les autres aspects de la performance.

3.2.5 Hypothèses 4

La présence de membres externe à la famille dans la gestion modère positivement la relation entre la gouvernance familiale et la performance non financière dans les entreprises familiales.

[77] Ce constat a été effectué auprès des entreprises qui sont déjà en phase de transmission à la 3ème génération

Tableau 9 Hypothèse 4

Variables		TEST	P-value	significativité	Notes
Directeur Général externe	Emplois créés	Khi2 6.221[a]	Sig 0.796	Non significatif	Pas de différence significative
Directeur Général externe	Croissance	Khi2 6.859[a]	Sig 0.231	Non significatif	Pas de différence significative
Directeur Général externe	Recentrage	Khi2 2.029[a]	Sig 0.845	Non Significatif	Pas de différence significative
Directeur Général externe	Diversification	Khi2 19.625[a]	Sig 0.001	Significatif	différence significative
Directeur Général externe	Consolidation	Khi2 4.071[a]	Sig 0.539	Non Significatif	Pas de différence significative
Directeur Général externe	Survie	Khi2 11.198[a]	Sig 0.048	significatif	différence significative
Directeur Général externe	Diversification des activités	Khi2 26.561[a]	Sig 0.000	significatif	différence significative
les indicateurs non financière	la nature de la gouvernance	F 2.217	Sig 0.118	Non significatif	Pas de différence significative
Nombre de réunions par an	Emplois_Créés	F 1.411	Sig 0.213	Significatif	Pas de différence significative
Nombre de réunions par an	Croissance	F 1.297	Sig 0.265	Non significatif	Pas de différence significative
	Recentrage	F 1.177	Sig 0.330	Non significatif	Pas de différence significative
	Diversification	F 2.310	Sig 0.033	Significatif	différence significative
	Consolidation	F 1.479	Sig 0.187	Non significatif	Pas de différence significative
	Survie	F 1.700	Sig 0.120	Non significatif	Pas de différence significative
	Diversification des activités	F 5.355	Sig 0.000	Significatif	différence significative
Nombre de réunions par an	les indicateurs non financière	Rs 0..122	Sig 0.342	Non significatif	Pas de différence significative

Source: SPSS V27

- **Analyse des résultats :**

a. Directeur Général externe

i. Emplois créés:

Le test du Khi² (6.221, p = 0.796) montre que l'effet du directeur général externe sur la création d'emplois n'est pas significatif. Il n'existe donc aucune différence notable entre les groupes.

ii. Croissance:

Les résultats (Khi² = 6.859, p = 0.231) indiquent que la présence d'un directeur général externe n'a pas d'influence significative sur la croissance des entreprises.

iii. Recentrage:

Le Khi² (2.029, p = 0.845) révèle une absence de relation significative entre le directeur général externe et les stratégies de recentrage.

iv. Diversification:

Le résultat (Khi² = 19.625, p = 0.001) est significatif, ce qui prouve que la présence d'un directeur général externe exerce un impact positif et notable sur la diversification.

v. Consolidation:

Le test du Khi² (4.071, p = 0.539) montre que la consolidation n'est pas affectée par l'existence d'un directeur général externe. Aucune différence significative n'est relevée.

vi. Survie:

Les résultats (Khi² = 11.198, p = 0.048) indiquent un effet significatif : le directeur général externe contribue de manière importante à la survie des entreprises.

vii. Diversification des activités:

Avec un Khi² de 26.561 et une p-value de 0.000, le résultat est hautement significatif. Cela démontre que l'apport d'un directeur général externe favorise fortement la diversification des activités.

b. Indicateurs non financiers – Nature de la gouvernance:

Le test de Fisher (F = 2.217 ; p = 0.118) indique qu'il n'existe pas de relation significative, La nature de la gouvernance n'affecte donc pas la performance non financière.

c. Nombre de réunions par an avec Emplois créés:

Les résultats (F = 1.411 ; p = 0.213) montrent que le lien n'est pas significatif, malgré l'indication "significatif" dans le tableau. En réalité, il n'existe pas de différence significative.

d. Nombre de réunions par an – Croissance:

Avec un F = 1.297 et une p-value de 0.265, la relation est non significative. Le nombre de réunions n'a pas d'effet sur la croissance.

i. Nombre de réunions par an – Recentrage

Le test (F = 1.177 ; p = 0.330) montre qu'il n'y a pas de différence significative. Le recentrage n'est donc pas influencé par la fréquence des réunions.

ii. Nombre de réunions par an – Diversification

Les résultats (F = 2.310 ; p = 0.033) révèlent une relation significative. Le nombre de réunions a un effet sur la diversification.

iii. Nombre de réunions par an – Consolidation

Le test (F = 1.479 ; p = 0.187) est non significatif. Aucune différence n'est constatée au niveau de la consolidation.

iv. Nombre de réunions par an – Survie:

Avec un F = 1.700 et une p-value de 0.120, la relation n'est pas significative. Le nombre de réunions n'influence donc pas la survie des entreprises.

v. Nombre de réunions par an – Diversification des activités

Les résultats (F = 5.355 ; p = 0.000) montrent un effet hautement significatif. La fréquence des réunions contribue donc de manière notable à la diversification des activités.

e. Nombre de réunions par an – Indicateurs non financiers:

La corrélation de Spearman (Rs = 0.122 ; p = 0.342) est non significative. Le nombre de réunions n'a donc aucun impact sur la performance non financière.

L'implication d'un membre externe à la famille dans la gestion n'est souvent pas bien appréhendée au sein des entreprises familiales ce qui impact peu la gouvernance et la performance organisationnelle de l'entreprise à l'exception de certaines variables telles que la diversification.

3.2.6 Hypothèse 5

Il existe une corrélation positive significative entre la performance non financière et la performance financière dans les entreprises familiales.

Tableau 10 Hypothèse 5

Variables		TEST	P-value	significativité	Notes
Performance financière	Emplois créés	F 2.523	0.013	significatif	différence significative
Performance financière	Croissance	F 1.429	0.189	Non significatif	Pas de différence significative
	Recentrage	F 0.627	0.798	Non Significatif	Pas de différence significative
	Diversification	F 2.280	0.024	Significatif	différence significative
	Consolidation	F 1.269	0.269	Non Significatif	Pas de différence significative
	Survie	F 1.128	0.360	Non significatif	Pas de différence significative
	Diversification des activités	F 5.647	0.000	Significatif	différence significative
Performance financière	les indicateurs non financière	R 0.144	0.261	Non significatif	Positive faible

Source: SPSS V27

- **Analyse des résultats :**

a. Performance financière avec:

i. Le nombre d'emplois créés:

Il existe une relation significative entre la performance financière et le nombre d'emplois créés ($F = 2.523$, $p = 0.013$), indiquant des différences notables.

ii. La croissance:

Aucune relation significative n'a été constatée entre la performance financière et la croissance ($F = 1.429$, $p = 0.189$).

iii. le recentrage:

La performance financière n'a pas montré d'effet significatif sur le recentrage (F = 0.627, p = 0.798).

iv. la diversification:

La relation entre la performance financière et la diversification est statistiquement significative (F = 2.280, p = 0.024).

v. consolidation :

Aucun effet significatif de la performance financière n'a été observé sur la politique de consolidation (F = 1.269, p = 0.269).

vi. la Survie:

La relation entre la performance financière et la pérennité n'est pas significative (F = 1.128, p = 0.360).

vii. la diversification des activités:

Une relation forte et hautement significative a été relevée entre la performance financière et la diversification des activités (F = 5.647, p = 0.000).

viii. les indicateurs non financiers:

La corrélation entre la performance financière et les indicateurs non financiers est positive mais faible et non significative (R = 0.144 ; p = 0.261).

La performance financière exerce un effet significatif sur la création d'emplois, et surtout la diversification des activités, mais reste sans impact sur la croissance, le recentrage, la consolidation et la survie. La relation avec les indicateurs non financiers est positive mais faible. Ces résultats suggèrent que les dirigeants répondant soutiennent surtout la diversification stratégique plutôt qu'une performance globale.

3.3 Hypothèses de recherches et résultats des entretiens semi-directs :

Les entretiens semi-directifs nous ont paru particulièrement cohérent à l'étude des entreprises familiales algériennes dans la mesure où ils vont nous permettre de confronter les hypothèses théoriques avec la réalité vécue par les acteurs. [78]

[78] Contrairement aux questionnaires fermés, cette méthode offre un cadre souple qui favorise l'expression des nuances, des contradictions et des logiques implicites propres aux familles en affaires.

Les hypothèses que nous avons formulées dans le cadre de cette recherche sont exploratoires, elles n'ont pas de vocations d'être testées statistiquement[79]. Elles ont orienté la construction du guide d'entretien semi-directif, de manière à mettre à l'épreuve le cadre théorique, préalablement exposé, aux réalités du terrain économique algérien et principalement atours des catégories suivantes :

- Premièrement *le sens*, afin d'analyser comment la transmission, les valeurs et les objectifs familiaux sont considérer au sein des entreprises familiales algériennes ;
- Deuxièmement *l'impact*, pour mieux comprendre les retombées des entreprises familiales de notre échantillon sur les emplois, les contribution sociales…etc.
- Troisièmement *la cohérence*, dans le but de concevoir la gouvernance et son alignement avec le modèle économiques et les valeurs familiales de ces entreprises ;
- Et en fin *l'équilibre,* ce dernier a été rajouter en vue de voir si l'équilibre entre le volet financier et non financier existe au sein des entreprises familiales.

H1 : La forte présence familiale dans les instances de gouvernance souvent informelle oriente la définition et la mesure de la performance.

H2 : la cohérence entre valeurs familiales et pratiques de gestion compense l'absence de mécanismes formels de gouvernance et soutient la pérennité.

H3 : l'équilibre entre performance financière et non financière dépend de la structuration de la gouvernance familiale.

Il est important de noté que les résultats ont été obtenus en privilégions une analyse manuelle des entretiens, car le volume de données (15 dirigeants, 10 questions chacun) restait gérable sans recours à un logiciel spécialisé. L'utilisation de logiciels est certes utile pour de très grands corpus, mais n'était pas indispensable dans notre cas.

[79]Elles n'ont pas de vocation à être testées statistiquement comme des hypothèses nulles, mais plutôt à orienter la justification de notre démarche effectuée par questionnaire. Les questionnaires t'ont donné une vue globale (tendances, mesures), tandis que les entretiens semi-directifs nous ont été nécessaires pour comprendre le "pourquoi" et le "comment" derrière les premiers résultats obtenus. En plus, les entretiens semi-directifs se révèlent particulièrement adaptés à l'étude des entreprises familiales algériennes dans la mesure où ils permettent de confronter les hypothèses théoriques avec la réalité vécue par les acteurs. Contrairement aux questionnaires fermés, cette méthode offre un cadre souple qui favorise l'expression des nuances, des contradictions et des logiques implicites propres aux familles en affaires.

3.3.1 Résultats des entretiens semi-directifs

Dans la continuité de cette recherche, l'analyse des 15[80] entretiens réalisés avec des dirigeants d'entreprises familiales algériennes a permis de dégager des tendances communes et des divergences autour des trois dimensions de la performance (sens, impact et cohérence), en lien avec la gouvernance familiale. L'approche adoptée a consisté à regrouper les réponses selon des catégories thématiques préalablement définies à partir des hypothèses de recherche, tout en illustrant chaque catégorie par des extraits verbatims[81] représentatifs[82].

L'analyse des réponses fait ressortir des tendances significatives selon trois étapes principales :

a. *Codage ouvert* : regroupement des réponses par grandes catégories (sens, impact, cohérence, performance financière/non financière, gouvernance familiale).
b. *Codage axial* : mise en relation des catégories avec les hypothèses de recherche et les théories mobilisées (théorie du socioemotional wealth, théorie de l'intendance, théorie de l'agence, etc.).
c. *Codage sélectif* : extraction de verbatims représentatifs pour illustrer les tendances identifiées.

Les dirigeants interrogés appartiennent à des entreprises familiales de tailles et de secteurs variés, ce qui permet une certaine diversité des points de vue.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des caractéristiques principales de l'échantillon.

[80] Bien que ce nombre puisse sembler limité, il est suffisant dans le cadre d'une démarche qualitative exploratoire, où l'objectif n'est pas la représentativité statistique mais la profondeur d'analyse. Comme le soulignent Eisenhardt (1989) et Yin (2014), un échantillon restreint mais ciblé permet d'obtenir une compréhension fine des dynamiques internes.

[81] Le témoignage et les paroles des dirigeants interrogés

[82] L'analyse des données issues des entretiens a été réalisée de manière manuelle, et non à l'aide d'outils numériques. Ce choix repose sur deux arguments principaux : 1. Le volume de données (15 entretiens de 10 questions chacun) était gérable sans recours à un logiciel spécialisé. 2. L'approche retenue visait moins une analyse automatisée qu'une immersion directe dans les données, permettant une compréhension contextuelle des discours. Cette démarche est plus en accord avec les recommandations de Miles & Huberman (1994) et Paillé & Mucchielli (2016), qui reconnaissent la pertinence de l'analyse manuelle dans les recherches qualitatives exploratoires.

Tableau 11 Synthèse des caractéristiques principales de l'échantillon des entretiens semi-directs

Code entretien	Secteur d'activité	Génération dirigeante	Taille de l'entreprise
D-E1	Diverses	2e génération	TPE
D-E2	Agroalimentaire	2e génération	PME
D-E3	Textile	2e génération	PME
D-E4	BTP	1re génération	PME
D-E5	Textile	2e génération	PME
D-E6	Diverses	3e génération	PE
D-E7	Services auprés des entreprises	2re génération	TPE
D-E8	Services auprés des entreprises	1re génération	TPE
D-E9	BTP	1re génération	PME
D-E10	BTP	1re génération	PME
D-E11	BTP	1re génération	PME
D-E12	Mécaniques/Métallique	2e génération	TPE
D-E13	Diverses	2e génération	PE
D-E14	Agroalimentaire	2e génération	TPE
D-E15	Services auprés des entreprises	1re génération	TPE

Source : par l'auteur

Cette hétérogénéité permet de dégager à la fois des tendances communes et des spécificités liées au secteur ou au degré de maturité générationnelle.

Tableau 12 Résultat des entretiens semi-directifs (15 dirigeants)

Questions	Tendance des réponses	Nombre de répondant n=15	%
Sens premier de la performance	Transmission et pérennité familiale	8	53%
	Croissance économique et rentabilité	5	33%
	Contribution sociale (emploi local)	2	13%
Mesure de la performance	Indicateurs financiers classique (CA, Bénéfices)	9	60%
	Indicateurs non financiers (satisfaction clients, réputation, climat social)	6	40%
Importance de la cohérence entre valeurs familiales et gestion	Très importante	12	80%
	Moyennement importante	2	13%
	Peu Importante	1	7%
Impact social ou territorial	Oui, Emploi local	10	67%
	Oui, Sponsoring	3	20%
	Non, Priorité au business	2	13%
Indicateurs de satisfaction internes	Engagement/fidélité des salariés	7	47%
	Bonne entente entre membres de la famille	3	20%
	Peu ou pas d'indicateurs	5	33%
Influence de la gouvernance familiale sur la performance	Positive	9	60%
	Oui, mais source de conflits	3	20%
	Non significatif	3	20%
Equilibre financier/non financier	Essentiel pour durer	9	60%
	Favoriser le volet financier	4	27%
	Favoriser le volet non financier	2	13%
défis pour maintenir une performance équilibrée	Conflits familiaux	7	47%
	Pression concurrentielle	5	33%
	Manque de structure de gouvernance	3	20%
Intégrations des nouvelles générations	Progressivement (Stage et formation)	7	47%
	Directement (dès l'entrée en entreprise)	5	33%
	Très peu impliqué pour le moment	3	20%
Finalité ultime de la performance	Transmission intergénérationnelle	8	53%
	Expansion et modernisation	4	27%
	Reconnaissance et réputation	3	20%

Source : par l'auteur

Les résultats des 15 entretiens réalisés, mettent en évidence une forte orientation des entreprises familiales algériennes vers la transmission intergénérationnelle et la cohérence avec les valeurs familiales, au détriment d'une gouvernance formalisée. En effet, les résultats indiquent que :

- Sens de la performance : La majorité des dirigeants associent la performance à la transmission et à la pérennité familiale (8/15), suivie par la croissance économique (5/15) et la contribution sociale (2/15).
- Mesure de la performance : Les indicateurs financiers (9/15) dominent, mais des critères non financiers tels que la satisfaction client ou la réputation sont également cités (6/15).
- Cohérence valeurs familiales/gestion : La cohérence est jugée très importante par (12/15) dirigeants, moyennement importante pour (2/15) dirigeants, et peu importante pour (1/15) un autre qui ne porte par une grande importance à ce sujet.
- Impact social/territorial : (10/15) dirigeants soulignent un impact par l'emploi local, (3/15) mentionnent des actions de sponsoring, et (2/15) estiment ne pas avoir d'impact significatif.
- Satisfaction interne : L'engagement des salariés est cité par (7/15) dirigeants, les relations familiales harmonieuses par (3/15), tandis que (5/15) déclarent ne pas disposer d'indicateurs formalisés.
- Gouvernance et performance : (9/15) dirigeants perçoivent une influence positive de la gouvernance familiale, (3/15) évoquent des conflits, et (3/15) n'y voient pas d'effet notable.
- Équilibre financier/non-financier : Pour (9/15) dirigeants, l'équilibre est essentiel ; pour (4/15), la dimension financière prime ; pour (2/15) dirigeant, c'est le non-financier.
- Défis principaux : Les conflits familiaux sont mentionnés par (7/15) dirigeants, la pression concurrentielle par (5/15), et le manque de structuration par (3/15).
- Intégration des nouvelles générations : (7/15) dirigeants évoquent une intégration progressive, (5/15) une implication directe, et (3/15) une faible participation.
- Finalité ultime de la performance : La transmission intergénérationnelle est citée par (8/15) dirigeants, l'expansion par (4/15), et la réputation par (3/15)

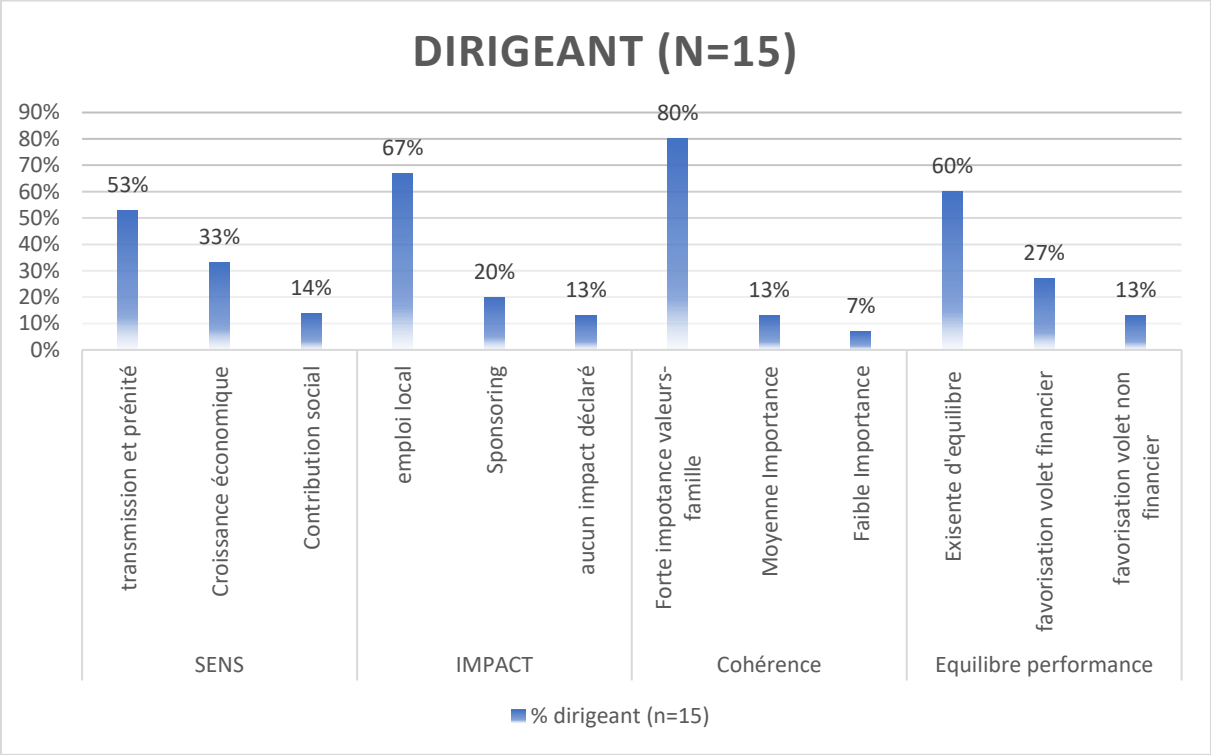
➢ **Résultats quantitatifs, selon le sens l'impact et la cohérence**

Tableau 13 Résultat des entretiens semi-directifs (15 dirigeants)

Dimensions	Indicateurs dominants	% dirigeant (n=15)
Sens	Transmission et pérennité	53%
	Croissance économique	33%
	Contribution social	14%
Impact	Emploi local	67%
	Sponsoring	20%
	aucun impact déclaré	13%
Cohérence	Forte importance valeurs-famille	80%
	Moyenne Importance	13%
	Faible Importance	7%
Equilibre Performance	Excisent d'équilibre	60%
	Favorisation volet financier	27%
	Favorisation volet non financier	13%

Source : par l'auteur

Figure 9 Résultat des entretiens semi-directifs (15dirigeants)



Source : par l'auteur

Les résultats obtenus des entretiens indiqués sur le tableau 08 et le graphe 01, montrent que :

- À la question relative au sens attribué à la performance, une majorité de dirigeants (53 %) considère que celle-ci réside principalement dans la pérennité et la transmission intergénérationnelle. En comparaison, 33 % mettent l'accent sur la croissance économique

et la rentabilité, tandis que seulement 14 % associent la performance à une contribution sociale élargie ;

- L'impact de l'entreprise familiale sur son environnement apparaît central pour les répondants. En effet, 67 % des dirigeants estiment que leur entreprise joue un rôle significatif dans la création et le maintien d'emplois locaux, 20 % citent des actions de sponsoring et de mécénat, tandis que 13 % déclarent n'avoir qu'un impact limité en dehors de la sphère économique.
- La cohérence entre les valeurs familiales et les pratiques de gestion constitue une dimension jugée essentielle par 80 % des dirigeants. Pour ces derniers, l'ancrage dans les valeurs de la famille (confiance, loyauté) favorise la stabilité organisationnelle et contribue à la durabilité. Toutefois, 13 % des répondants considèrent cette cohérence comme moyennement importante et 7 % la jugent faible, invoquant notamment des difficultés liées aux conflits familiaux.
- Interrogés sur l'équilibre entre performance financière et non financière, 60 % des dirigeants affirment rechercher une approche équilibrée afin d'assurer la durabilité, 27 % privilégient la dimension financière en raison de la pression concurrentielle et du contexte économique incertain, tandis que 13 % considèrent que les aspects non financiers (réputation, satisfaction des parties prenantes) priment sur les résultats financiers immédiats.

Figure 10 Tableau de synthèse des résultats

Thème / Question principal	Réponses dominantes (n/15)	Interprétation brève
Sens de la performance	8 Transmission familiale, 5 Croissance économique, 2 Impact social	La performance est perçue d'abord comme la pérennité familiale, avant l'économique.
Mesure de la performance	9 Indicateurs financiers, 6 Non financiers	Les dirigeants privilégient le financier mais reconnaissent aussi l'importance du non-financier.
Cohérence valeurs/gestion	12 Très importante, 2 Moyenne, 1 Faible Forte sensibilité à l'alignement valeurs-famille et pratiques de gestion. Impact social/territorial 10 Emploi local, 3 Sponsoring	Aucun Rôle économique et social surtout via l'emploi.
Satisfaction interne	7 Fidélité salariés, 5 Entente familiale, 3 Non formalisé	Cohésion et engagement sont plus observés que mesurés.
Influence gouvernance familiale	11 Positive, 3 Source de conflits, 1 Nulle	Gouvernance familiale perçue comme moteur, malgré certains risques de conflits.
Équilibre financier / non-financier	9 Essentiel, 4 Finance prime, 2 Non-financier prime	Recherche d'équilibre, mais tendance à donner priorité au financier.
Défis de performance	6 Conflits familiaux, 5 Concurrence, 4 Gouvernance peu structurée	Les obstacles majeurs sont internes (famille, gouvernance) et externes (marché).
Intégration nouvelles générations	7 Progressive/monitoring, 5 Directe, 3 Peu impliquée	Les jeunes générations sont intégrées mais pas toujours de façon structurée.
Finalité ultime de la performance	8 Transmission, 4 Expansion/modernisation, 3 Réputation	La continuité familiale reste la finalité dominante.

Source : par l'auteur

Ce tableau fait ressortir une double logique : poids central de la famille et de la transmission (cohérence, gouvernance, pérennité) et présence significative d'enjeux économiques (finance, concurrence, expansion).

Ce tableau a pour but de résumé les tendances dominantes secondaire et les cas minoritaires :

- *Le sens*
  - La Tendance dominante associe la performance à la pérennité et à la transmission familiale ;
  - La Tendance secondaire insiste davantage sur la rentabilité financière comme finalité centrale.

- Le Cas minoritaire : met en avant la responsabilité sociale.

***Verbatims** :*

- « Pour moi, la vraie performance, c'est que l'entreprise reste entre les mains de mes enfants et petits-enfants » (Dirigeant 3).
- « Sans rentabilité, on ne peut pas parler de performance, la transmission viendra après » (Dirigeant 7).

- *L'impact*
  - Tendance dominante considère que leur rôle majeur est de créer et maintenir des emplois locaux.
  - Tendance secondaire évoque un impact limité à leur propre famille ;
  - Le cas minoritaire mentionne des actions de sponsoring.

Verbatims :

- « Ici à Oran, les jeunes n'ont pas beaucoup d'opportunités, nous, on garde toujours nos ouvriers, même en période de crise » (Dirigeant 5).
- « Mon entreprise, c'est d'abord pour ma famille » (Dirigeant 11)

- *La cohérence*
  - Tendance dominante affirme que les valeurs familiales (confiance, loyauté, solidarité) guident directement leurs pratiques managériales.
  - Tendance secondaire considèrent que les conflits familiaux brouillent cette cohérence.
  - Cas isolé affirme ne pas intégrer les valeurs dans la gestion, privilégiant un fonctionnement purement professionnel.

Verbatims :

- « Dans notre maison comme dans l'entreprise, la confiance est la règle. On ne signe presque jamais de contrat entre nous » (Dirigeant 2).
- « Les valeurs, c'est bien, mais quand il y a des jalousies entre frères, ça détruit l'entreprise » (Dirigeant 9).

- *L'équilibre*
  - Tendance dominante déclare rechercher un équilibre entre les deux dimensions.
  - Tendance secondaire privilégie la performance financière, surtout dans un contexte économique instable.

- Cas minoritaire privilégie le non-financier (réputation, harmonie familiale, stabilité interne).

Verbatims :

- « Si on ne fait pas de profit, comment transmettre quelque chose ? Mais reste que ce n'est pas le seul objectif » (Dirigeant 6).
- « Ce qui compte, c'est l'entente entre mes enfants. L'argent peut devenir rapidement source de conflit » (Dirigeant 12).

Ces entretiens mettent en évidence trois points essentiels :

- La gouvernance formelle est largement absente : les dirigeants parlent de valeurs et de pratiques, mais très peu de règles ou de dispositifs institutionnalisés.
- La famille efface en partie la gouvernance structurée : les décisions sont guidées par la logique familiale, confirmant que la forte implication des membres tend à marginaliser la formalisation.
- La performance est perçue comme un équilibre : plus proche d'une « performance vécue » (sens, impact, cohérence) que d'indicateurs financiers seuls.

3.4 Discussion globale des résultats :

Dans cette partie nous allons discuter globalement des résultats obtenus. Les résultats issus du traitement des données collectées dévoilent les liens entre les différentes variables de la performance et de la gouvernance.

Comme mentionné auparavant, l'échantillonnage retenu dans cette recherche est de type raisonné. Ce choix s'explique par la difficulté d'accéder à l'ensemble des entreprises familiales en Algérie, celles-ci constituant un milieu souvent fermé et peu enclin à partager des informations internes.

L'échantillon a donc été constitué en fonction de la disponibilité des dirigeants et de la pertinence des cas par rapport à la problématique étudiée (détention du capital par la famille, implication des membres dans la gestion).

Les analyses réalisées comprennent des statistiques descriptives (moyennes, fréquences, écart-type) pour décrire les caractéristiques spécifiques des entreprises familiales de notre échantillon. Les tests principalement utilisés sont :

- ***Le coefficient de corrélation rho de Spearman*** pour évaluer la force et la direction de la relation entre la gouvernance et la performance non financière de l'entreprise familiale cette corrélation

avait pour but de mesurer l'association entre ces deux variables ordinales. Dans le cadre de cette recherche, ce test a permis d'identifier les associations entre la présence familiale dans la gouvernance (ex. nombre de membres impliqués, rôle décisionnel) et les indicateurs de performance, aussi bien financiers (rentabilité, croissance) que non financiers (l'aspect social, satisfaction, culture, cohérence des valeurs). Ce test contribue ainsi à apporter une vision fine des liens entre la présence de la famille dans la gouvernance et la performance.

- ***Analyse par teste khi 2*** pour vérifier si la présence de la famille dans la gouvernance et la gestion est susceptible de rajouter de la valeur à la performance. Dans cette étude, ce teste nous a servi à évaluer si la structure de gouvernance influence significativement la nature de la performance observée (financière ou non financière). Le test du Khi-deux a permis de valider certaines hypothèses d'association, en soulignant notamment que la présence active des membres familiaux dans les organes de gouvernance influence certains aspects de la performance.
- ***Test One Way ANOVA :*** pour observer les différences de performance selon la génération ou le degré d'implication familiale. Le test ANOVA, a servi à comparer la performance selon plusieurs degrés d'implication familiale (direction, conseil, management intermédiaire), pour comprendre dans quelle mesure la structure de gouvernance influence la performance globale. Ces analyses ont mis en évidence que la répartition du pouvoir familial influence différemment la performance.

- ***Analyse du teste non paramétrique de Mann–Whitney*** : utilisé comme alternative au test t de Student lorsque les données ne sont pas considérées comme normales. Comme pour cette recherche ou l'étude de la mise en place des types de mécanismes de gouvernance et son impact sur la performance de l'entreprise. Les résultats obtenus ont renforcé l'idée selon laquelle la gouvernance hybride, intégrant des compétences externes, tend à favoriser la performance financière, tandis que la gouvernance purement familiale privilégie la performance non financière (cohésion, engagement, pérennité).
- ***Les entretirns semi-directifs :*** ont permis de compléter l'analyse quantitative par une compréhension qualitative des logiques d'action et des représentations subjectives des dirigeants familiaux. Ils ont mis en évidence une gouvernance essentiellement informelle, reposant sur la confiance, la loyauté et les valeurs partagées, confirmant ainsi les apports de la théorie de l'intendance et de la SEW. Cette approche a permis de donner du sens aux corrélations statistiques observées, en révélant la profondeur humaine et culturelle du modèle économique des entreprises familiales algériennes.

- Les premières observations concernent les structures juridiques de notre échantillon. Ce dernier est composé principalement de SARL, d'EURL ou encore d'entreprise individuelle, confirmant la préférence pour des formes sociétales flexibles, peu capitalistiques et adaptées à une gouvernance centralisée. Très peu d'entreprises familiales adoptent le statut de SPA, ce qui corrobore les observations de l'environnement entrepreneurial local, où l'ouverture du capital a des partenaires externes restent limités.

- Les résultats obtenus autour des premières hypothèses montrent que la gouvernance n'a pas un grand impact sur la performance globale (financière et non financière) de l'entreprise familiale. L'engagement émotionnel des membres familiaux dans la gestion quotidienne de l'entreprise crée une dynamique favorable à la cohésion stratégique et à une prise de décision réactive, particulièrement adaptée aux structures agiles et informelles sans mécanismes formelles de gouvernance (caractéristiques des PME algériennes). Ces éléments valident en partie la théorie de l'intendance (Davis, Schooman, & Donaldson, 1997), où les dirigeants familiaux agissent comme des intendants loyaux. En effet, cela montre que le lien fort de l'implication de la famille dans la gestion impact proportionnellement les indicateurs de performance (financiers et non financiers).

  Dans ce contexte, cette prédominance du modèle de gouvernance familiale peut être interprétée comme une réponse à la nécessité de préserver la cohésion intra-familiale[83], mais aussi comme un mécanisme de réduction des coûts de coordination dans un environnement institutionnel parfois instable (cf. théorie des coûts de transaction). La concentration du pouvoir décisionnel au sein du noyau familial offre ainsi une réactivité plus grande, notamment dans les petites structures où la formalisation des processus reste très limitée. Pour mieux comprendre cette vision les résultats quantitatifs de notre enquête par questionnaire montrent que 56% (36 entreprises sur les 63 de notre échantillon) des dirigeants interrogés déclarent que leur famille ne tient pas de réunions formelles pour discuter de l'entreprise.

  Ce constat, qui peut sembler paradoxal au regard de la littérature mettant en avant le rôle des instances de dialogue familial dans la pérennité des entreprises (Corbetta & Salvato, 2004), s'explique par une préférence pour les échanges informels. Comme l'a indiqué un dirigeant : « *Chez nous, on se réunit surtout autour d'un repas ou pour une occasion*

[83] Appuie par les entretiens semi-directes→ La quasi-totalité des répondants (12/15) considèrent la cohérence entre valeurs familiales et pratiques de gestion comme très importante

familiale. Les décisions viennent de là, qu'elles soient bonnes ou mauvaises pas besoin de formaliser » (D2, secteur d'activité : agroalimentaire). Cet extrait de l'un des entretiens menés montre que, même en l'absence de réunions formelles, des mécanismes implicites de coordination peuvent émerger. Cela rejoint l'idée de (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002) ou la gouvernance familiale ne repose pas uniquement sur des structures formalisées, mais aussi sur des pratiques sociales et culturelles propres à chaque famille.

Cependant, la forte implication des membres de la famille dans la gestion et la prise de décision tend à supplanter l'existence de gouvernance institutionnalisée et formalisé[84]. Et cela peut produire des effets ambivalents. D'un côté, elle permet de mobiliser des ressources spécifiques telles que la confiance mutuelle, l'agilité décisionnelle et une forte implication personnelle (la théorie des ressources RBV). D'un autre côté, l'absence fréquente de mécanismes formels de contrôle (réunions régulières, comités consultatifs, audit interne) peut engendrer des zones d'ombre organisationnelles, susceptibles de freiner l'innovation, la diversification ou l'ouverture du capital.

- Concernant l'étude de la troisième hypothèse, les résultats obtenus sont interprétés à la lumière du concept de continuité générationnelle, qui postule que la famille investit dans la pérennité à long terme de l'entreprise ((Sharma, Chrisman, & Chua, 2003)[85]. En effet, les divers indicateurs la gouvernance joue un rôle déterminant principalement dans la pérennité de l'organisation alors que son impact reste limité sur les autres aspects de la performance.

- L'analyse de la quatrième hypothèse, représente la concentration du pouvoir au sein du cercle familial des entreprises de notre échantillon, ce qui limite l'accès aux compétences extérieures, freine l'entrée de profils externes qualifiés non membres de la famille. Ces éléments rejoignent les analyses de la théorie de l'agence revus selon la vision des entreprises familiales (Chrisman, Chua, & Litz, 2004), qui reconnaît que les conflits ne se situent pas uniquement entre propriétaires et managers, mais également entre membres de la famille aux intérêts divergents.

[84] Appuie par les entretiens semi-directes→11 dirigeants estiment que la gouvernance familiale a un effet positif sur la performance, mais certains soulignent ses limites (3/15 mentionnent des conflits, 4/15 un manque de structuration), ce qui rejoint l'idée que la forte présence familiale peut effacer les mécanismes formels.

[85] Appuie par les entretiens semi-directes→ La majorité des dirigeants associent la performance à la transmission intergénérationnelle et à la pérennité (8/15).

- Pour la cinquième hypothèse, ses résultats montrent que dans les entreprises familiales algériennes la performance est définie de manière hybride[86] : certains dirigeants insistent sur la finance (rentabilité, croissance), mais la majorité parle d'abord de valeurs, réputation et transmission, l'impact social et relationnel constitue un capital clé, mais la cohérence stratégique est fragilisée par l'absence de gouvernance formelle. En effet, à travers les résultats obtenus, on constate que la performance ne peut être réduite à sa dimension financière. Elle s'inscrit davantage dans une logique de sens, à travers la préservation des valeurs et de la continuité familiale, et d'impact, à travers l'ancrage social et relationnel. Toutefois, la cohérence stratégique apparaît parfois fragilisée par l'absence de mécanismes formels de gouvernance, révélant ainsi l'ambivalence de la présence familiale.

  Pour 52 % (33 de répondants de notre échantillon sur les 63 étudiés) des dirigeants considèrent que la croissance de leur entreprise a été « forte » au cours des cinq dernières années. Toutefois, les entretiens révèle que cette croissance ne s'appuie pas toujours sur un modèle économique formalisé. Le dirigeant interroger précise : « *On fonctionne surtout grâce à notre réseau et aux opportunités du marché, pour être sincère avec vous on essaie d'évoluer sans un vrai plan d'affaires ou selon la stratégie du départ vu les prix et l'instabilité du marché* » (D5, secteur du BTP). Ce témoignage met en lumière une tension entre performance observée et structuration stratégique. Il confirme que, dans les entreprises familiales algériennes, la croissance peut reposer davantage sur des logiques relationnelles et surtout contextuelles que sur des modèles économiques planifiés ((Osterwalder & Pigneur, 2010). Cela confirme l'importance de la dimension socioémotionnelle (SEW, (Gomez-Mzji, Haynes, Nunez-nickel, Jacobson, & Moyano-feuntes, 2007), où la transmission prime sur les gains immédiats, mais souligne aussi la tension avec les exigences financières.

Dans le but de mieux comprendre ces résultats nous avons utilisé la méthode du réalisme critique.

Le réalisme critique est une posture épistémologique[87] , une manière de voir et de comprendre le savoir scientifique. Il est considéré comme une posture intermédiaire, pas purement

86 Appuie par les entretiens semi-directes→ Un équilibre est jugé essentiel par 9 dirigeants sur 15, ce qui confirme l'hypothèse d'une conception hybride de la performance, intégrant des dimensions économiques et socio-émotionnelles.

87 Il a été développé principalement par le philosophe Roy Bhaskar dans les années 1970 il repose principalement sur 3 idées principales :

positiviste (où seule la mesure objective compte), ni purement constructiviste (où seule l'interprétation subjective des acteurs compte), mais plutôt une voie qui articule les deux.

Les résultats obtenus de notre échantillon montrent :

- Réalité objective : elles n'ont pas de conseil, pas de règles formalisées
- Représentations subjectives : les dirigeants pensent que la gouvernance n'est pas nécessaire, car la famille suffit pour décider.

D'autre auteurs ont utilisé cette méthode, tel que (Ahmed, 2016), Qui analyse les pratiques de gouvernance dans une économie en développement, utilisant une perspective de réalisme critique pour aller au-delà des prescriptions formelles et observer ce qui se fait réellement "dans un cas pratique réel". Nous nous somme inspirer de cette recherche pour étudier les cas des entreprises familiales algériennes qui évolue elles aussi dans une économie en cours de développement.

D'autres comme (Yang, 2021), a combiné réalisme critique et théorie de la complexité pour analyser la gouvernance, ce qui nous a été utile dans notre cadre pour montrer que la gouvernance ainsi que la performance ne peuvent pas être réduite à des modèles simples mais qu'elle est affectée par le contexte, les interactions, l'aspect culturelle ou l'entreprise évolue etc.

Les résultats obtenus confirment que les pratiques de gouvernance et de gestion dans les entreprises familiales algériennes sont profondément ancrées dans le contexte culturel et religieux[88]avec une dominance de la famille dans les diverses structures de l'entreprise. La prise de décision, la hiérarchie, la confiance et la loyauté trouvent leurs fondements dans des valeurs sociales et spirituelles propres à chaque famille. Cette dimension culturelle, souvent implicite, oriente la manière dont la performance est perçue et poursuivie : elle privilégie la cohésion, la réputation et la continuité plutôt que la maximisation du profit à court terme. Ainsi, la gouvernance au sein de ces entreprises est familiale et s'inscrit dans une logique de respect, de solidarité et de responsabilité morale qui dépasse les simples mécanismes institutionnels.

- La réalité existe indépendamment de nous : Il y a un monde « réel » (par exemple : les pratiques de gouvernance des entreprises familiales existent, qu'on les observe ou pas).
- Mais notre connaissance de cette réalité est toujours limitée : On n'a jamais accès à la réalité de manière pure : on la connaît à travers des théories, des méthodes, et principalement à travers ce que les acteurs en disent où en montrent.
- La science doit étudier à la fois les structures et les perceptions : Cela veut dire qu'on peut analyser les mécanismes objectifs (ex. l'existence ou non de conseils d'administration, de règles formelles de succession, etc.) tout en tenant compte des représentations subjectives des acteurs.

[88] Analyse basée principalement sur les entretiens semi-directes.

Conclusion

Ce dernier chapitre de ce travail étudie la gouvernance et la performance dans les entreprises familiales algériennes. Pour obtenir des résultats probants nous avons opté pour la méthode de triangulation entre les résultats quantitatifs, qualitatifs, la revue de littérature et les hypothèses formulées. Cette proximité entre les données et l'interprétation, favorisant une meilleure compréhension du contexte spécifique des entreprises familiales algériennes

L'analyse des données collectées révèle des caractéristiques récurrentes quant aux modes de gouvernance adoptés par les entreprises familiales étudiées.

Les résultats indiquent que la gestion quotidienne ainsi que les décisions stratégiques de l'entreprise sont assurées par un ou plusieurs membres de la famille fondatrice. Ce constat souligne l'importance de la logique de gouvernance intégrée, souvent décrite dans les travaux de (Miller & Le Breton-Miller, 2006), où la famille détient à la fois le contrôle opérationnel et stratégique, et où les sphères familiale et entrepreneuriale s'entrelacent fortement.

Cependant, les résultats mettent en évidence une gouvernance souvent informelle, étant donné qu'elle soit basée sur des décisions prises entre membres familiaux. Les conflits sont réglés de manière interne, parfois au détriment d'une cohérence stratégique. En effet, la majorité des dirigeants interrogés mettent plus en avant la préservation du contrôle familial et la transmission générationnelle. Les valeurs de confiance, d'identité et de réputation familiale sont citées comme des priorités. Ce qui fait que la performance est pensée d'abord en termes de pérennité et de sens, plutôt qu'en strict rendement financier.

Les résultats montrent aussi que les entreprises familiales étudiés jouent un rôle social et ont un impact dans leur secteur d'activité, (emplois pour la région, soutien communautaire, réputation locale). Les ressources relationnelles familiales (réseau, réputation) sont vues comme un avantage compétitif clé. Ce qui élargie la performance à l'impact social et relationnel, confirmant l'existence d'un familiness.

L'analyse de la littérature a mis en évidence une ambivalence dans l'appréciation du rôle de la gouvernance familiale sur la performance des entreprises.[89] D'un côté, plusieurs auteurs soulignent les bénéfices liés à l'implication familiale, notamment en matière de vision à long terme, de stabilité et de capital social. De l'autre, certains travaux mettent en lumière les limites

[89] Revoir le tableau numéro X sur Gouvernance familiale, atouts et contraintes chapitre 3 section la relation entre la gouvernance familiale et la performance dans les entreprises familiales algériennes

de cette gouvernance lorsqu'elle repose essentiellement sur des mécanismes informels, en soulignant les risques de népotisme, de conflits intrafamiliaux et de concentration du pouvoir.
Si la littérature souligne à la fois les atouts et les contraintes de la gouvernance familiale, les résultats de cette recherche montrent que, dans le contexte algérien, la gouvernance formalisée demeure largement absente. La forte présence des membres de la famille dans la gestion et la prise de décision tend à se substituer aux mécanismes institutionnalisés de gouvernance, renforçant ainsi la prédominance d'un mode de fonctionnement informel. »
Cette typologie met en lumière un modèle de gouvernance basé sur la confiance, la proximité relationnelle et la transmission intergénérationnelle, mais souvent au détriment de la formalisation des règles de gestion et de l'indépendance des organes de contrôle. Ces spécificités doivent être prises en compte dans l'évaluation des performances de ces entreprises, notamment en tenant compte des logiques familiales implicites qui régissent leur fonctionnement (Chrisman, et al., 2018).
En se référant aux travaux de (Howorth, et al., 2016) nous avons constaté que même dans un contexte britannique[90], la professionnalisation des entreprises familiales est partiellement approuvé par des événements de transformation, avec une coexistence entre pratiques formelles et informelles, et une tension persistante entre objectifs financiers (rentabilité, croissance) et non financiers (contrôle familial, valeurs, héritage). En appliquant certaines de ces observations constatées à travers d'autres recherches au contexte algérien, plusieurs similitudes apparaissent (mais aussi des divergences notables.)
D'une part, les études locales telles que ceux (Benzouai, et al., 2023)[91]montrent qu'il n'existe aucune relation significative entre gouvernance formelle et la performance financière, ce qui suggère que les mécanismes formels ne sont pas encore pleinement opérationnels ou valorisés.
D'autre part, des travaux comme celui (Abdelaoui, et al., 2025)[92], montrent que les structures de gouvernance dans *the business family* sont présentes, mais leur efficacité semble dépendre davantage de facteurs comme l'expérience professionnelle.

[90] Principalement les TPE ET PME familiales
[91] Les résultats de cette recherche effectué sur un échantillon de 22 entreprises familiales (qui se situe dans l'ouest Algérien) suggèrent qu'aucune relation significative entre la gouvernance (telle qu'elle est mesurée dans ces entreprises) et la performance financière. Cela soutient nos résultats que, dans beaucoup d'entreprises familiales algériennes, la gouvernance formelle est faible ou inefficace.
[92] Les résultats de cette recherche qui se focalise sur la nature de la propriété (individuelle/ collective) et son défi de la gestion, montrent que les structures de gouvernance qu'elles soient formelles que familiales sont appliquées dans ces entreprises. Cependant, leur application ne varie pas selon le poste ou le niveau d'éducations du gérant ou du directeur ; elle varie selon l'expérience professionnelle. Ce qui montre que la gouvernance existe mais n'est pas liée nécessairement à une structuration forte ou une formalisation poussée ni nécessairement à la compétence éducative.

De plus, l'étude de (Marfoua, et al., 2024)[93] sur l'accompagnement familial dans des entreprises familiales dans la région de *Laghouat* indique que la famille, par le biais de soutien consultatif ou financier, contribue au succès (y compris non financier) des entreprises familiales

En rajoutant ces recherches à nos résultats, on constate que contrairement au modèle britannique étudié par (Howorth, et al., 2016), où la formalisation gouvernance + professionnalisations semblent progresser après des transitions, en Algérie, la forte présence familiale (propriété, direction, accompagnement) semble souvent remplacer ou limiter la gouvernance formelle.
Cette analyse comparative nous permet de mieux comprendre nos résultats qui montrent une gouvernance presque effacée et remplacé par une gouvernance familiale. En effet, la famille remplit beaucoup de rôles auxquels les structures formelles pourraient répondre, mais souvent sans les institutionnaliser, ce qui affecte la performance selon le contexte.
Il est important, aussi, de souligné que la gouvernance des entreprises familiales algériennes ne peut être comprise sans tenir compte de l'environnement culturel et religieux dans lequel elle s'enracine. Les valeurs de respect, de transmission, d'honnêteté et de solidarité, issues à la fois des traditions familiales et des enseignements religieux, guident les comportements des dirigeants et structurent les relations internes. Cette influence culturelle explique, en partie, la prédominance d'une gouvernance informelle fondée sur la confiance et la proximité plutôt que sur des dispositifs formels. Elle constitue une ressource identitaire qui façonne la performance globale, tout en donnant à ces entreprises une orientation profondément humaine et morale.
En conclusion, Ces résultats montrent que, pour les entreprises familiales algériennes interrogées, la présence de la famille dans la gouvernance de l'entreprise mène vers une performance perçue comme un équilibre vivant entre le sens (héritage et transmission), l'impact (création de valeur sociale et communautaire) et la cohérence (alignement avec les valeurs familiales). Toutefois, cette conception repose largement sur la présence familiale et reste peu structurée en termes de gouvernance formelle.

[93] Les résultats de cette recherche, établit sur la base d'une étude de cas quantitative sur des entreprises familiales de Laghouat (région du nord du Sahara Algérien), indiquent que l'accompagnement familial (qui représente directement la présence de la famille dans la gestion ou dans l'appui stratégique) a un effet positif, mais surtout sur les dimensions de succès non purement financières (réputation, stabilité, soutien, etc.). La performance "matérielle" dépend aussi d'autres facteurs (structure interne, gouvernance formelle, ressources).

Conclusion générale

Un engouement c'est développé autour de l'étude des entreprises familiales, qui a permis de produire un nombre important d'analyses principalement centrées sur les interactions familiales avec l'entreprise. La présente recherche s'est inscrite dans cette dynamique afin d'analyser et de comprendre le rôle modérateur du caractère familial dans le lien entre la gouvernance et la performance des entreprises familiales dans le contexte particulier de l'économie algérienne.

Afin de soulever des paradigmes nécessaires et utiles nous avons mobiliser un cadre théorique pluriel et combiner une approche empirique triangulaire, articulant une analyse quantitative et qualitative, à partir d'un corpus constitué de 63 questionnaires exploités (critères de famille et d'implication effective vérifiés) et 15entrtiens semi directifs (2ème génération de dirigeants interrogés). Ce travail a permis d'explorer les diverses dynamiques de l'entreprises familiales algériennes, ses formes de gouvernance et leurs retombées sur la performance globale, qu'elle soit financière ou non financière. Il apparaît en premier lieu que la gouvernance familiale, même lorsqu'elle est peu formalisée, joue un rôle central dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de la performance.

L'essentiel des travaux appréhendent la performance selon le prisme financier. Notre approche se voulant moins orthodoxe en donne une autre vision plus contingente. La notion de performance présentée sous une forme plus large en prenons en considération les indicateurs non-financiers. En effet, pour la majorité des dirigeants interrogés, la performance n'est pas réduite à des indicateurs financiers : elle est pensée comme un équilibre entre la pérennité/transmission (sens), l'impact social et territorial, et la cohérence entre modèle économique et valeurs familiales. Cette conception multidimensionnelle de la performance met en évidence une priorité donnée aux finalités socio-émotionnelles — protection du nom et du patrimoine familial, maintien des emplois locaux, réputation de la maison — par rapport à la maximisation du profit à court terme.

C'est ainsi que les membres de la famille se retrouve entre la propriété et la direction de leur organisation. Une interface qui crée une part de formel et d'informel. Le système de gouvernance au sein de ces entreprises se doit de faire face aux relations clairement établis et connues par toutes les parties prenantes (volet formel) et aux relations familiales qui permettent d'accéder à l'information plus facilement (volet informel). Cette vision conduit au dénouement que la famille est considérée comme le ciment de l'entreprise.

- ***Les retombées théoriques :***

Nous avons à travers nos rubriques théoriques appréhender la firme familiale selon divers paradigmes et cela nous est paru inévitable pour comprendre la complexité de ces entreprises.

L'un des apports majeurs de cette recherche réside dans l'articulation entre la gouvernance familiale et les modèles classiques de gouvernance d'entreprise, dans un contexte émergent peu exploré. En mobilisant les théories de l'agence, de l'intendance, des parties prenantes et du capital social, cette recherche met en évidence que la gouvernance familiale (une gouvernance à visage humain) se distingue des modèles occidentaux. Et l'une des contributions de cette thèse est la mise en dialogue des modèles de gouvernance d'entreprise avec la réalité socioculturelle et institutionnelle algérienne.

En premier lieu, la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) a trouvé ici des nuances importantes : les mécanismes formels de contrôle ne sont pas les seuls garants d'efficacité. Dans le contexte familial, les liens affectifs et la réputation intra-familiale jouent un rôle de substitut moral aux dispositifs contractuels. Cela rejoint les conclusions de (Chrisman, Chua, & Litz, 2004) et (Corbetta & Salvato, 2004), pour qui la proximité familiale atténue les asymétries d'information.

En effet, la confiance interpersonnelle, l'état harmonieux qui règne dans la famille, la présence et l'implication effective du fondateur qui imprègne sa vision et ses valeurs dans la firme familiale neutralise, vraisemblablement, tout problème d'agence. En outre, les relations conflictuelles sont souvent mises à l'écart afin de préserver l'harmonie familiale. Cependant, le pouvoir du dirigeant familiales peut engendrer des coûts avec un comportement opportuniste en mettant en place des choix qui mènent vers une stratégie globale d'enracinement (Shleifer & Vishny, 1997). D'autres coût aussi peuvent surgir comme la présence d'un excès d'altruisme (Schulz, Lubatkin, & Dino, 2002), dans la mesure les intérêts familiaux sont plus avantagés que ceux de l'entreprise, de prioriser ainsi la famille à l'entreprise et être exposer au népotisme.

En second lieu, la théorie de l'intendance (Davis, Shoorman, & Donaldson, 1997) s'est révélée particulièrement féconde pour expliquer le comportement des dirigeants familiaux algériens. Ces derniers perçoivent la réussite de l'entreprise comme une extension de la réussite familiale, agissant ainsi comme des gardiens du patrimoine collectif plutôt que comme de simples gestionnaires d'intérêts personnels. Les résultats empiriques montrent que la logique d'intendance domine sur la logique d'agence, en raison de la forte implication émotionnelle et identitaire des dirigeants familiaux. Cette observation corrobore les travaux de (Corbetta &

Salvato, 2004), selon lesquels la confiance et la loyauté intra-familiales atténuent les coûts d'agence et favorisent un engagement de long terme.

La théorie de l'intendance est considéré comme la mieux adaptée à la réalité des entreprises familiales (Corbetta & Salvato, 2004); ((Miller, Steier, & Breton-Miller, 2004). Du fait qu'elle tient compte de la valeur émotionnel et du sentiment de propriété psychologique éprouvé par les propriétaires de l'entreprise familiale. Elle permet ainsi, d'analyser les dynamiques et les comportements au sein de cette firme où les membres poursuivent généralement les mêmes objectifs et où les intérêts de tous les acteurs sont souvent complètements alignés. De plus, elle considère que les membres de l'entreprise familiale sont complètement dévoués à leur entreprise. En parallèle, la théorie des parties prenantes met en évidence que les entreprises familiales ont des parties prenantes multiples, à la fois parce que la famille s'ajoute à la catégorie des parties prenantes présentes dans les entreprises (c'est-à-dire les salariés, les fournisseurs, les créanciers, etc.). Mais aussi les membres de la famille peuvent jouer des rôles multiples, en étant présents dans toutes ces catégories.

Troisièmement, la théorie des ressources (RBV) (Barney J. B., 2001), a permis de montrer que le familiness constitue un avantage compétitif distinctif. Dans cette logique cet avantage peut être interprétés comme une ressources immatérielles spécifiques, difficilement imitables par les concurrents. La loyauté des salariés, par exemple, repose souvent sur des liens interpersonnels de longue date, renforcés par un engagement émotionnel et des pratiques de gestion informelle, caractéristiques des entreprises à forte identité familiale (Habbershon & Williams, 1999). Toutefois, la recherche a aussi révélé que ce capital familial ne devient stratégique que lorsqu'il est adossé à une gouvernance, capable de transformer les liens affectifs en ressources organisationnelles mobilisables.

La théorie de la SEW (Gomez-Mijia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001) s'est également imposée comme un prisme explicatif central. Les dirigeants familiaux étudiés privilégient souvent la préservation de la richesse socioémotionnelle (contrôle, identité, héritage) à la maximisation du profit immédiat. Cette orientation socioémotionnelle peut, selon les cas, renforcer la performance durable (par la stabilité et la cohésion) ou au contraire la freiner (par le refus du risque et la fermeture à l'innovation). La logique de la SEW privilégie la préservation des richesses immatérielles familiales (identité, contrôle, lien affectif). Ce qui fait de cette théorie un paradigme de recherche nouveau qui englobe toutes les spécificités des entreprises familiales, mais aussi qui tient compte de leur hétérogénéité et leur complexité. Ainsi, au lieu

du courant contractuel de l'agence, nous privilégions le courant comportemental (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998) dans la mesure où il permet d'expliquer les choix et les comportements des propriétaires des firmes familiales. L'idée phare à retenir est que les propriétaires des firmes familiales sont averses au risque de perte de leur richesse socio-émotionnelle. (Laroui, 2022).

Enfin, cette étude contribue à la littérature sur la théorie de la continuité générationnelle (Sharma & Irving, 2005), en montrant que la performance des entreprises familiales dépend largement de la capacité du dirigeant à anticiper la transmission et à instaurer une gouvernance intergénérationnelle claire et participative.

A travers ces diverses constat nous nous sommes basées principalement sur ces théories qui reflètent le mieux la réalité des entreprises familiales algériennes. En effet les entreprises étudiés se développent selon une gouvernance hybride, mêlant formes traditionnelles et mécanismes adaptatifs, témoignant d'une résilience organisationnelle remarquable. L'influence de la culture et de la religion, profondément ancrées dans le contexte algérien, se manifeste également comme un déterminant majeur de la gouvernance. Ces dimensions façonnent la manière dont la famille perçoit l'autorité, la transmission et la loyauté, renforçant la cohésion mais pouvant freiner certaines réformes structurelles. Cette spécificité culturelle confère aux entreprises familiales algériennes un ancrage identitaire fort, tout en limitant leur exposition à des formes de gouvernance plus participatives ou externes.

- ***Les retombées empiriques :***

Dans un contexte où la gouvernance d'entreprise reste encore en construction en Algérie, les résultats de cette recherche offrent une lecture contextualisée des pratiques locales, en soulignant la résilience et l'adaptabilité des entreprises familiales face aux contraintes institutionnelles, économiques et culturelles.

Les résultats issus de l'étude empirique confirment que la gouvernance familiale constitue un facteur structurant de la performance, mais que son influence s'exerce selon des modalités spécifiques, fortement liées au degré d'ouverture de la famille, à sa capacité d'adaptation et au cadre culturel dans lequel elle évolue. Dans les entreprises familiales algériennes étudiées, la centralisation des décisions entre les mains des dirigeants familiaux demeure prédominante, traduisant une confiance marquée dans les valeurs familiales et dans la légitimité héritée, mais limitant parfois l'émergence d'une logique managériale plus ouverte et innovante.

Des conclusions émergent du plan empirique la présence familiale est un levier qui crée cohésion, loyauté et capital relationnel. Cette configuration influe directement sur la performance non financière, notamment sur la cohésion interne, la réputation et la continuité intergénérationnelle, qui apparaissent comme des leviers essentiels de durabilité. En revanche, la performance financière reste modérément affectée, traduisant une orientation plus socio-émotionnelle qu'économique, en cohérence avec la théorie de la richesse socio-émotionnelle (SEW). Ces résultats rejoignent les travaux de (Gomez-Mzji, Haynes, Nunez-nickel, Jacobson, & Moyano-feuntes, 2007) , selon lesquels les familles privilégient souvent la préservation du contrôle et de l'héritage symbolique au détriment d'un rendement financier maximal.

L'étude confirme que la gouvernance formelle est fréquemment faible ou absente dans l'échantillon algérien étudié : la prise de décision reste majoritairement centralisée dans le cercle familial et s'appuie sur des arrangements informels (confiance, règles implicites, autorité du fondateur). Ainsi La gouvernance des entreprises familiales algériennes étudiées repose souvent sur des mécanismes informels, dans lesquels les décisions stratégiques sont prises par le fondateur ou les membres les plus influents de la famille. Cette centralisation confère à l'entreprise une certaine agilité décisionnelle, mais peut également engendrer des conflits intrafamiliaux, une opacité dans la répartition des rôles, et une difficulté à intégrer des compétences externes et atteindre de meilleure performance.

L'introduction de membres externes à la famille dans la gestion, bien que potentiellement porteuse de nouvelles compétences, demeure faiblement valorisée dans l'échantillon observé. Cette réticence traduit une tension entre logique de confiance familiale et logique d'efficacité organisationnelle. Cependant, l'analyse met en lumière un effet positif significatif sur la variable de diversification, suggérant que l'ouverture, même partielle, peut stimuler la capacité d'innovation et la compétitivité, en écho aux apports de la théorie des parties prenantes et de la théorie du capital social.

Ainsi, la performance des entreprises familiales étudiées apparaît comme un équilibre fragile mais fécond entre rationalité économique et attachement émotionnel. Si la dimension financière reste indispensable à la survie et au développement, la dimension non financière, cohésion, réputation, ancrage territorial, pérennité intergénérationnelle, en constitue le socle invisible. Dans cette perspective, la théorie des parties prenantes (Freeman , 1984), et la théorie de la continuité générationnelle ((Miller & Le Breton-Miller, 2006), trouvent ici un terrain d'expression concret : la performance durable n'est pas le fruit d'une seule stratégie

économique, mais d'une vision collective et transgénérationnelle où la famille et l'entreprise et s'entremêlent.

- ***Limites et perspectives de recherches :***

Comme toute recherche, ce travail comporte des limites. La taille de l'échantillon, bien que représentative d'une diversité de formes juridiques, reste restreinte au regard de la population totale des entreprises familiales algériennes et reste limité géographiquement et cela ne permet pas d'extrapoler à toutes les régions du pays.

De plus, l'étude s'est concentrée sur la perception des dirigeants familiaux, sans intégrer celle des membres non familiaux ou des successeurs potentiels. Et ce choix de concentrer les entretiens sur les dirigeants familiaux exclut la vision des autres parties prenantes internes (salariés non familiaux, successeurs potentiels).

Les perspectives de recherches futures pourraient élargir l'échantillon et intégrer une analyse comparative entre entreprises familiales et non familiales, ou encore examiner le rôle des femmes dirigeantes dans la gouvernance familiale, principalement lorsque la succession est féminine, sujet encore peu documenté dans le contexte algérien. Par ailleurs, l'intégration de méthodes mixtes longitudinales permettrait de mieux saisir les dynamiques d'évolution intergénérationnelle et leurs effets sur la performance durable.

En définitive, cette recherche souligne que dans les entreprises familiales algériennes, la gouvernance ne se décrète pas, elle se vit. Elle s'enracine dans la mémoire, dans les valeurs et dans le lien indissociable entre la famille et son entreprise. Cette gouvernance « informelle mais incarnée » confère à ces organisations une force identitaire et une capacité d'adaptation qui expliquent, en partie, leur longévité malgré l'absence de structures formelles sophistiquées. Loin d'être une faiblesse, cette spécificité culturelle traduit une autre manière de concevoir la performance : une performance globale, humaine et durable, portée par la fidélité à un héritage et la volonté de le transmettre. Comme mentionné par (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005)« la performance d'une entreprise familiale ne se mesure pas seulement à ses résultats financiers, mais à sa capacité à durer, à préserver son identité et à transmettre une histoire ». Une performance enracinée dans la famille, mais tournée vers l'avenir. C'est précisément cette vision, à la fois économique et humaine, que les entreprises familiales algériennes incarnent avec une intensité singulière.

Bibliographie

Abdelaoui, F., Boughazi, I., & Didaoui, M. F. (2025). MECHANISMS OF CORPORATE GOVERNANCE APPLIED IN FAMILY BUSINESSES LOCATED IN WESTERN ALGERIA: A QUESTIONNAIRE-BASED ANALYSIS OF A RESEARCH SAMPLE. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 017-031.

ADLER, P. S., & KWON , S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review, 27*(1), pp. 17-40.

Aggoun, S., & Daddi Addoune, N. (2020). SPECIFICITE ET UTILITE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES: CAS DU CODE ALGERIEN DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE. *Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, 14*(2), 184-197.

Ahmed, S. (2016). Towards a political economy of corporate governance: a critical realist analysis. *Doctoral dissertation, University of Essex*.

ALCHIAN , A. A., & DEMSETZ, H. (1972). Production, information costs, and economic organisation. *62*(5), pp. 777-795.

Allouch, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: Un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie, 3*(1), pp. 33-79.

Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés, 32*, 129-154.

Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés, 32*, 129-154.

Allouche, J., & AMANN, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance contrôle stratégie, 3*(1), 33-79.

ALLOUCHE, J., AMANN, B., & KURASHINA, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characterstics of family versus non family busines in Japa: a matched-pair investigation. *Family business review, 21*(4), 315-329.

Almaleh, F. (2016). Le grand livre des entreprises familiales: pratique, réflexions et actions. Afnor.

Almaleh, F. (2016). *Le grand livre des entreprises familiales: prtaique, réflexions et action.* Afnor.

AMAAZOUL, H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de consolidtion comptable et de management de la performance*(2).

AMAAZOUL, H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de consolidation comptable et de management de la performance, 2*.

AMIT, R., LIECHTENSTEIN, H., PRATS , M. J., MILLAY, T., & PENDLETON, L. P. (2008). Single family offices: Private wealth management in the family context. Dans J. Tàpies , & J. L. Ward, *Family values and value creation. The fostering of enduring Values within family-Owned Business.* Palgrave Macmilan: Basingstoke.

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *The journal of law and economics, 46*(2), 653-684.

ANSOFF, I. H. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion .

Arregle, J. L., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue Française de gestion*(1), pp. 87-109.

Arregle, J. L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurentiels des firmes familiales. *Mnagement, 7*(2), 13-36.

Arregle, J. L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurentiels des firmes familiales. *Mnagment, 7*(2), pp. 13-36.

ARREGLE, J., & MARI, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue française de gestion*(1), 87-109.

ARREGLE, J., DURAND, R., & VERY, P. (2004). Origines du capital social et vanatges concurentiels des firmes familiales . *Management , 7*(2), 13-26.

Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies, 44*(1), 73-95.

Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies, 44*(1), 73-95.

ASTRACAHN, J. H., & KOLENKO , T. A. (1994). A neglected facto explaining family business success: human resource practices. *Family business review, 7*(3), 251-262.

Astrachan, J. H., & Shnaker, M. C. (2003). Family businesses contribution to the US economy : a closer look. *Family business review, 16*(3), 211-219.

AZAN, W. (2007). Développement chez F.Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue française de gestion , 2*, 15-30.

Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research.* Cengage.

BAMMENS , Y., VOORDERCKERS, W., & VAN GILS , A. (2008). Board of directors in family firms: A generetional perspective. *Small business Economics, 31*, pp. 163-180.

Bammens, Y., Voordeckers, W., & VAN Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 13*(2), 134-152.

Barney, J. (2001). Ressource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. . *Journal of management, 27*(6), 643-650.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: Aten year retrospective on the resource-based view. *Journal of management, 27*(6), pp. 643-650.

BAROUWA, Y., & WANDA , R. (2022). Une analyse de l'impact du conseil familial et dela solidarité familiale sur la performance organisationnlle des entreprises familiales en contexte camerounais. *Revue International des Sceinces de gestion, 5*(1).

Basly, S. (2006, june). Propriété, décision et stratégie de l'entrepirse familiale: une analyse théorique. *In colloque de l'association fraçaise de finance*.

Basly, S., & Hammouda , A. (2024). Implication du propriétaire familial dans la TPE et responsabilité environnementale. La religiosité joue-t-elle un rôle? *Management & Prospective, 41*(6), 178-192.

Bauweraerts, J., & Vandernoot, J. (2018). Détresse financière et performance au sein des PME familiales. *Revue international PME, 31*(3), 199-225.

Bauweraets, J., & Colot, O. (2013). Performance des firmes et propriété familiale: une approche comptable. *La revue des Sciences de Gestion, 263-264*, pp. 207-216.

Begin, L., Chabaud, D., & Richomme-Huet, K. (2010). L'entreprise familiale, le choix de la continuité. *Revue française de gestion, 36*, 200.

Bell, E., Harley, B., & Bryman, A. (2022). *Business research methods.* Oxford university press.

Benhabib, A., & Talahite, F. (2014). Entrepreneuriat et transition économique en Algérie. *Cahier de CREAD, 2*(108), 65-89.

Benzouai, M. C., & Hella, L. (2023). مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية: دراسة على عينة من الشركات العائلية لولايتي أم البواقي وباتنة. *Journal of Human Sciences, 1*(34), 141-163.

Berbar Berrached, W., & Tabet Aouel, W. (2021). L'esprit d'entreprise dans l'entreprise familiale Réalité Algérienne. *Les cahiers du mecas, 17*(4), 194-214.

BERGERON, H. (2002, Octobre). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. *6 ème Congrès international francophone sur la PME HEC*.

BERLE , A. A., & MEANS , G. C. (1932). The moderne corporation and private property. New York : Macmilan.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions. Assessment approaches, and agnda for future research. *Family Business Review, 25*(3), pp. 258-279.

BESSIR, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-contrôle-Audit, 5*(2), pp. 127-150.

BESSIR, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit, 5*(2), 127-150.

Bhaskar, R. (2013). A realist theory of science. *Routledge*.

BLOCK , J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of business venturing, 27*(2), pp. 248-265.

BOCCO , B. (2010). Perception de la notion de perfroamnce par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La revue des sciences de gestion* (1), pp. 117-124.

BOCQUET , R., & MOTHE, C. (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue française de gestion*(1), pp. 101-122.

BOCQUET, R., & MOTHE, C. (2008). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue française de gestion, 190*(10), 101-122.

Boubakry, B., & Moskolai, D. (2017). Compétences et capacités: Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises? *In XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, 32.

BOURDIEU, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales, 31*(1), pp. 2-3.

BUGHIN, C., & COLOT, O. (2008). La performance des PME familiales Belges: une étude empirique. *Revue françaisede gestion*(6), pp. 1-17.

BURKAT, M., PANUNZI, F., & SHLEIFER, A. (2003). Family firms. *The journal of finance, 58*(5), pp. 2167-2201.

Cadieux, L. (1999). La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes. *Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières*.

Cadieux, L. (2004). La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur. *Thése de doctorat,*. Université du Québec à trois-Rivières.

Carney , M. (2005). Corporate governance and competitve advantage in family -controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(3), pp. 249-265.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(3), pp. 249-265.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family–controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(3), 249-265.

Chami, R. (2001). *What is different about family businesses?*

CHARBEL , S., ELIE, B., & GEORGES, S. (2013). Impact of family involvment in ownership management and direction on financial performance of the lebanese firms . *International strategic Mnagement review, 1*(1-2), pp. 30-41.

CHARLIER , P. (2008, May). Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes . *In la Comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité* , CD-ROM.

CHARREAUX , G. (2000). Gouvernement d'entreprise et comptabilité. *Encyclopédie de comptabilité, contôle de gestion et audit*, pp. 645-656.

CHARREAUX , G., & PITOL-BELIN, J. P. (1985). La théorie contractuelle des organisations: une application au conseil d'administration .

Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Dans i. C. G., *le gouvernement des entreprises.* Paris: Edition Economica.

CHARREAUX, G., & PITOL-BELIN, J. (1989). Image et réalités du conseil d'administration. *Revue française de gestion, 74*.

Chen, E. T., & Nowland, J. (2010). Optimal board monitoring in family-owned companies: Evidence from Asia. *Corporate Governance: an international review, 18*, pp. 3-17.

Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal, 28*(5), 487-504.

CHIRICO, F., & NORDQVIST, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal, 28*(5), 487-504.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non–family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice, 28*(4), 335-354.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non–family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice, 28*(4), 335-354.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(5), 555-575.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(5), 555-575.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(5), 555-575.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of business venturing, 18*(4), pp. 441-448.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: comments and exetnsions. *Entrepreneyrship theory and practice, 27 (4)*, pp. 359-365.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P., Wright, M., & D'Lisa, N. M. (2012). An agnecy theoretic analysis of value creation through management buy-outs of family firms. *Journal of family business strategy, 3*(4), pp. 197-206.

Chrisman, J. J., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 2*(42), 171-186.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship theory and practice, 33 (2)*, pp. 355-372.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Shama, P. (1999). Definnig the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice, 23*(4), 19-39.

COCHE, C. (2009). Structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale. *In communication à la 18 ème conférence de l'AMS*, *28.*

COLEMAN, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, Vol.94*, pp. S95-S120.

Collier , A. (1994). *Critical realism: an introduction to Roy Bhaskar's philosophy.*

Colot, O., & Bauweraets, J. (2020). Influence du type de CEO et de l'environnement concurrentiel sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des entreprises familiales. *Entreprise et société , 1*(7).

Comblé , K., & Colot, O. (2006). L'entreprise familiale: Concept et omportance en Belgique. *Reflets et persepctives de la vie économique , 45*(2), 91-108.

Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). he board of directors in family firms: one size fits all? *Family business review, 17*(2), 119-134.

Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family business review, 17*(2), pp. 119-134.

Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise.* FeniXX.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2023). Revisiting mixed methods research designs twenty years later. *Handbook of mixed methods research designs, 1*(1), 21-36.

CROMIE, S., STEPHENSON , B., & MONTEITH, D. (1995). The management of family firms: an ampirical investigation. *International small Business Journal, 13*(4), 11-34.

Davis, J. A., & Taguiri, R. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Businss Review, 9*(2), pp. 199-208.

Davis, J. H., Schooman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of managment review, 22*(1), pp. 20-47.

Davis, J., Shoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management review, 22*(1), 20-47.

de Cooprération, O., & Eonomiques, D. (2004). *Principes de gouverenement de l'entreprise de l'OCDE.*

Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies, 50*(3), 337-360.

DEEPHOUSE, D. L., & JASKIEWICZ, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity thepries. *Journal of management studies, 50*(3), pp. 337-360.

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world? *Organizational dynamics, 33*(1), 98-109.

DEPOESR , F., GUIZANI, A., & LAKHAL, F. (2020). Contrôle familial, conseil d'administration et risque de chute du cours d'action: le cas des e,treprises françaises. *Revue management et avenir, 5*, pp. 109-129.

Depret , M. H., Finet , A., Hamadouch, A., Labie, M., Missonuer-Piera, F., & Piot, C. (2005). *Gouvernement d'entreprise, enjeux managériaux comptables et financiers.* DE BOEK.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method. Indianapolis. *Indiana, 17*.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review, 48*(2), 147-160.

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review, 48*(2), 147-160.

DOHOU, A., & BERLAND, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises . *Congrès de l'association Francophone de comptabilité* .

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review, 20*(1), 65-91.

DONCKELS , R., & FROHLICH , E. (1991). Are family business really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review , 4*(2), 149-160.

Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family business review, 1*(4), 427-445.

DUNN , M. G. (1980). The family office as a coordinating mechanism within the ruling class. *Insurgent Sociologist, 9*(2-3), pp. 8-23.

Dyer JR, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review, 22*(3), 216-219.

DYER, W. G. (2003). The Family: The missing Variable in organizational Research. *Entrepreneurship theory and practice, 4*(27), pp. 401-416.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of business venturing, 22*(4), pp. 545-565.

EISENHARDT, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review, 14*(1), pp. 57-74.

El Bahaoui, Y., & Tichoua, Y. (2022). la gouvernance et la performance des entreprises familiales: une revue de la littérature. *Alternatives Mnagériales Economiques, 4*(2), 111-131.

EL MADANI , W. (2010). L'efficacité du conseil d'administration dans les entreprises familiaels: étude de ses déterminants dans le cotexte tunisien. Thèse pour le doctorat en sciences comptables, Université de la Manouba .

ESCOFIER, B. (1984). L'analyse factorielle multiple. *Cahiers du Bureau universitaire de recherche opérationnelle Série Recherche*(42), 3-68.

FAMA , E. F., & JENSEN , M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and economics, 26*(2), pp. 30-3025.

FAMA, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy, 88*(2), pp. 288-307.

Fayolle, A., & Begin, L. (2009). Entrepreneuriat familial : croisement de deux champs issu d'un double croisement? *management international, 14*(1), pp. 11-23.

Fernandes Dal Magro, R. (2024). Les pratiques sociales des familles en affaires pérennes.

Fisher, R. A. (1922). On the interpretation of χ 2 from contingency tables, and the calculation of P. *Journal of the royal statistical society, 1*(85), 87-94.

Frame, A. (2009, June). De la culture à la communication au sein de l'organisation. *In Jeunes chercheurs et recherches récentes*, 138-145.

Freeman , E. (1984). *Strategic management: Stakholder theory.* Boston: Pitman.

GALLO , M. A. (1995). Family Business un spain: Tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand. *Family business review, 8*(4), 245-254.

GALLO , M. A., & KENYON-ROUVINEZ, D. (2004). L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreuneuriale. *In D.KENYON-ROUVINEZ & J.WARD (Eds), Les entreprises familiales*, 78-96. Paris: PUF.

GALLO, M. A., & ESTAPE, M. J. (1992). Internationalization of family businesses.

GOETSCHIN , P. (1987). La gestion de la succession dans les PME. *Revue economique et social* , pp. 98-107.

GOMEZ, P. Y. (2009). La gouvernance des pôles de compétitivité: Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles. *Revue française de gestion*(1), pp. 197-209.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone , P., & Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management annals, 5*(1), 653-707.

Gomez-Mijia, L. R., Nunez-Nickel, & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Mangement Journal, 44*(1), pp. 81-96.

Gomez-Mzji, L. R., Haynes, K. T., Nunez-nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-feuntes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil milss. *Administrative science quarterly, 52*(1), pp. 106-137.

Guetterman, T. C., Fetters, M. D., & Creswell, J. W. (2015). Integrating quantitative and qualitative results in health science mixed methods research through joint displays. *The Annals of Family Medicine, 13*(6), 554-561.

Habba, B., Allioui, A., & El Azizi, T. (2021). Les effets du leadership féminin sur la performance financière des entreprises familiales cotées dans le contexte culturel de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. *Revue africaine de management, 1*(6).

Habbershon , T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review, 15*(3), 223-237.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review, 12*(1), 1-25.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review, 12*(1), pp. 1-25.

HANDLER , W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review, 2*(3), 257-276.

Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice, 15*(1), 37-52.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review, 7*(2), 133-157.

Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review, 1*(4), 361-381.

Hannachi, M. (2025). Pérennité de l'entreprise familiale: rôle du transfert de l'esprit entrepreneurial entre les générations. *Question (s) de management, 54*(2), 107-119.

Harms, H. (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *Internationla Journal of Finacial studies, 2*(3), 280-314.

Haroun, M. A. (2016). Caractéristiques,gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale. *Doctoral Dissertation*. Tizi ouzou.

Henandez-Linares, R., & Lopez-Fernandez, M. C. (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review, 31*(3), pp. 318-351.

Henssen, B., Voordeckers, W., Lamberchts, F., & Korianen, M. (2011). Adifferent perspective on defining family firms: the owner ship construct revisited. *Acdemia*.

Hillier , D., & Mccolgan , P. (2009). Firm performance and managerial succession in family managed firms. *Journal Of Business Finance & Accounting , 36*(3-4), 461-484.

HIRIGOEN, G., & POULAIN-REHM, T. (2000). Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2000). La politique de stock-options des entreprises familiales cotées: quelques résultats empiriques . *No. hal-01430994*.

Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management des les entreprises familiales. *Revu française de gestion*(198-199), 393-411.

Hirigoyen, G., & Ajeeb, M. (2024). Changements stratégiques et émotions des membres dans l'entreprise familiale Construction d'un modèle théorique et conceptuel. *Management & Prospective, 41*(5), 154-175.

Hollweck, T., & Robert, K. (2015 2014). Case Study Research Design and Methods . *Canadian Journal of Program Evaluation, 30*(1), 108-110.

Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family business research as a boundry-spanning platforme. *Family business review, 31*(1), pp. 14-31.

Howorth, C., Wright , M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics, 3*(47), 803-817.

IFERA. (2003). Family business dominate: International family entreprise research. *Family Business Review , 16*(4), 235-240.

Ishtiaq, M., & Book Review Creswell, JW. (2019,2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches . *Thousand Oaks, CA: Sage. English Language Teaching, 12*(5), 40.

ISSOR, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyéctica/Projectique, 2*, 93-103.

Jensen, M. c., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownershop structure. *Journal of fiancial economics, 3*(4), pp. 305-360.

Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly, 24*(4), 602-611.

JOHNSON , S., & SHLEIFER , A. (2000). Coase and corporate governance in Latin America. *Abante, 2*(2), pp. 113-131.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons, 15*(1), 87-104.

KARAOUI , L., & BEN-HAFAIEDH-DRIDI, C. (2012). Les organes de gouvernance dans les PME: des mécanismes de création de valeur. *11ème congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Récupéré sur http://web. hec. ca/airepme/images/File/2012/A13-Karaoui% 20et% 20Ben-Hafaiedh-Dridi-CIFEPME2012. pdf.

KARRAT, S. (2015). Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'entreprise familiale au cours de la phase de transmission. *Sociologie*. Paris. Récupéré sur https://theses.hal.science/tel-01533600/

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward , J. (2004). Les entreprises familiales. *No Title*.

KEPNER , E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary persepctive. *Family Business Review , 4*(4), 445-461.

KOLSI, M., & GHORBEL, H. (2022, May). *Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière: Cas des entreprises canadiennes.* Récupéré sur pp.cd-rom.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family–centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(6), 1263-1288.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing.* Sage.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing. *Sage*.

La Porta, R., Lopez-de-Silnaes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance, 54*(2), 471-517.

LABAKI, R. (2018). Quelle philatropie pour l'entreprise familiale? *Droit et patrimoine* , pp. 72-73.

Labaki, R. (2019). *La gouvernance familiale.* LES CAHIERS, D.U.F.B.N.

Labaki, R. (2019). *La gouvernance familiale.* LES CAHIERS, D.U.F.B.N.

LAnsberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review, 1*(2), 119-143.

LANSBERG, I. (1988). The succession Conspiracy. *Family Business Review, 1*(2), pp. 119-143.

Lansberg, I. V., Gersick, K. E., Davis, J. A., & McCollom, M. (1997). Generation to generation. *Harvard Business Review, 11*(3), 51-64.

Lansberg, I., Gersick, K. E., Davis, J. A., & McCollom, M. (1997). Generation to generation. *Harvard Business Review, 11*(3), 51-64.

Laroui, L. (2022). Trente ans de théorie en entreprise familiale: de l'approche rationnelle à l'approche socioemotionelle. *Moroccan business review research, 1*(2), 19-40.

Lassini, U., & Salvato, C. (s.d.). Balancing familiness resource pools for entrepreneurial performance. *In Transgenerational entrepreneurship*.

LAWANGO, A. (2009). *L'entreprise familiale et son capital social: fondement et limites de l'avantage conrurrentiel à travers la croissance et la succession* (Vol. 587). Presses univ. de Louvain.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship theory and practice, 33*(6), pp. 1169-1191.

linternaute.fr. (2023, juillet 13). Récupéré sur https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/altruiste/

Litz, R. A. (1997). The family firm's exclusion from business school research the void; addressing the opportunity. *Entrepreneursship Theory and practice, 21*(3), 55-71.

LITZ, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: conseptualizing the family business and business family as a mobius strip. *Family Business Review, 21*(3), 217-236.

Lubatkin, M. H., Durand, R., & Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of business research, 60*(10), pp. 1022-1029.

Madison, K. J. (2014). *Agency theory and stewardship theory integrated, expanded, and bounded by context: an empirical investigation of sturture, behavior, and performance within family firms.*

Mahmoud-Jouini, B., Bloch, A., & Mignon, S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. *Revue française de gestion , 36*(200), 111-126.

Mann , H. B., & Whitnet, D. R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The annals of mathematical statistics*, 50-60.

Marfoua, F. Z., Djoubar, M., & Naidjat, A. (2024). The effect of family accompaniment on the success of family businesses-family businesses in Laghouat, Algeria as an example. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد, 2*(6), 162-142.

Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of corporate finance, 12*(1), 321-341.

Mckerchar, M. (2012). *Using quantitative approaches.* Routledge.

Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. *Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*.

Merzouk, F. (2018). L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie: Quelles facettes cachées? *Revue africaine de managment , 1*(3).

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of sociology, 83*(2), 340-363.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses.* Harvard Business Press.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review, 19*(1), 73-87.

Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miler, I. (2009). Combler le «vide institutionnel»: Le comportement social et les performances des entreprises familiales comparés à ceux des autres entreprises des marchés émergents dans le secteur des hautes technologies. *Management international, 14*(1), 67-83.

Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. L. (2004). Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle: Dans l'entreprise familiale. *Gestion, 29*(3), pp. 109-119.

Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'ENTREPRISE FAMILIALE : états et perspective de la recherche francophone. *finance contrôle stratégie, 20*(2).

MONKS , R. A., & MINOW , N. (2011). *CORPORATE GOVERNANCE* . John wiley & Sons.

MONTEMERLO , D., & WARD, J. L. (2011). The family constitution: Agreements to secure ans Perpetuate your family and your business. *Family Busniess*. doi:10.1057/9780230116214

MOORES, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review, 22*(2), pp. 167-180.

Morris, M. H., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing, 12*(5), 385-401.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review, 15*(3), 205-222.

NAHAPIET , J., & GHOSHAL, S. (1998). Social capital, Intelectuel capital and the organizational advantage. *Academy of management Review, 23*(2), pp. 242-266.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of managment review, 23*(2), 242-266.

Nawfal, A. C. (2019). Culture d'entreprise et Orientation entrepreneuriale dans l'entreprise familiale: Une perspective générationnelle. *Revue international des sciences de gestion, 2*(1).

NEUBAUER , F., & LANK, A. G. (1998). Nature and signification of family business. *The family business: Its Governance for Sustainability*, pp. 3-25.

NEUBAUER, F., & LANK , A. G. (2016). *The family business: its govrenance for sustainability.* Springer.

NICHOLSON, N. (2008). Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm. *Academy of managment perspectives , 22*(2), pp. 73-84.

Nordqvist, M., & Melin , L. (2002). The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change. *In Understanding the small family business*, pp. 108-124.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.

Ouhadi, S. (2021). Les mécanismes de gouvernance de la famille et la transmission intergénérationnelle d'une PME marocaine: une étude exploratoire. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management, 6*(1), 24-44.

PARKER , T. R. (2004). A multi-level family business choice model : Adichotomous approach. *The Coastal Business Journal, 3*(1), p. 6.

Paturel, R., Richomme-Huget, K., & De freyman, J. (2005, June). Du capital social au management relationnel. *In XIVème Conférence de l'AIMS*.

Pearson, A. W., & Lumpkin, G. T. (2011). Measurement in family business research: How do we measure up? *Family Business Review, 24*(4), 287-291.

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice, 32*(6), 949-969.

PEARSON, A., CARR, J. C., & SHAW, J. C. (2008). Toxard theory of familiness : Asocial capital prspective. *Entrepreneurship theory and practice, 32*(6), 949-969.

Pearson, K. (1900). X. On the criterion that a given system of deviations from the probable in the case of a correlated system of variables is such that it can be reasonably supposed to have arisen from random sampling. *The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science, 50*(302), 157-175.

PICHARD-STAMFORD, J. P. (2000). Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs. *Revue finance contrôle stratégie, 3*(4), pp. 143-178.

PIGE, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME: l'adaptation du profil du dirigeant aux beoins de l'entreprise. *Revue Intrenational P.M.E, 15*(2), pp. 119-142. doi:https://doi.org/10.7202/1008809ar

Pinado, J., & Requijo, I. (2015). Family business performance from a governance perspective: A review of empirical research. *International journal of management reviews, 17*, pp. 279-377.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage* (Vol. 13). New York.

POULAIN-REHM, T. (2006). Qu'est ce qu'une entreprise familiale? Réflexion théorique et prescriptions empiriques. *La revue des sciences de gestion, 3*, 77-88.

Rahmani, H. (2019). Diversité de l’équipe de direction et orientation entrepreneuriale dans l’entreprise familiale Proposition d’un modèle théorique. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l’Audit, 3*(4).

RAHMANI, H. (2021). Imlication de la famille dans l'équipe dirigeante et performance des entreprises familiales, rôle médiateur de l'orientation à long terme: Etude qualitative. *Revue Inetrnational du chercheur, 2*(4).

RAJAN , R., & ZINGALES , L. (2000). *The governance of the new entreprise* .

REYNOLDS , P. D. (1995). Family firms in the start up process: Preliminary explorations. *In annual meeting of the international family business program association*, (pp. 20-22). Nashville, Tennesse.

RHERIB, N., EL AMILI, O., & ELLIOUA, H. (2021). Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard: Une revue de la littérature. *Revue Internationale du chercheur, 2*(1).

Roamba, M., & Toé, M. (2025). Quelles logiques psychoculturelles dans la question de la succession dans les entreprises familiales–Une enquête au Burkina Faso. *Question (s) de management, 56*(4), 51-62.

ROSS, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American economic review, 63*(2), 134-139.

ROSS, S. A. (1973). The Economic theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review, 63*(2), pp. 134-39.

Saiah Djebbour, A. (2022). La dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance. *دفاتر البحوث العلمية, 10*(1).

Salloum, C, Bouri, E, Salloum,L, & Azzi, T. (2019). Gouvernance et performances financières des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion, 3*, 45-54.

SATEU, F. (2021). Gouvernance et performance des entreprises: Application au contexte camerounais. *Alternatives Managériales Economiques, 3*(2), 180-201.

Schulz, S. W., Lubatkin, H. M., & Dino, N. R. (2002). Altruism, agency, and the competitiviness of family firms. *Mnagerial and decision economics, 23*(4-5), pp. 247-259.

Schulz, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of management journal, 46*(2), pp. 179-194.

SCHUMAN , A., STUTZ, S., & WARD , L. (2010). *Family business as paradox.* London : Palgrave Macmillan.

Selka, M. (2018). Le profil du dirigeant de l'entreprise familiale en Algérie: Dimension familiale ou managériale ou un modèle mixte. *Doctoral Dissertation*. Université de Tlemcen Abou Bekr Belkaid.

Sharma , P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review, 17*(1), 1-36.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(1), 13-33.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family business review, 16*(1), 1-15.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gerisk, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review, 25*(1), 5-15.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance, 52*(2), pp. 737-783.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice, 27*(4), 339-358.

SPearman, C. (1961). *The proof and measurement of association between two things.*

STEIER, L. P., CHRISMAN , J. J., & CHUA, J. H. (2004). Entrepreneurial management and governance in family firms : an introduction. *Entrepreneurship Theory and practice, 28*(4), pp. 295-303.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Sourcbook*, 62-74.

TAJER, A., ARBAN, O., ESSABBAR, H., & RIGAR, S. M. (2022). La gouvernance de l'entreprise familiale sous l'angle de la théorie de l'agence et de l'intendance . *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit , 6*(2).

Tajer, A., Benyaich, S., El Majhed, H., & Rigar, S. M. (2022). Gouvernance interne et performance financière des PME familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5*(1).

TAJER, A., BENYAICH, S., EL MAJHED, H., & RIGAR, S.-M. (2022). Gouvernance inetrne et performance financière des PME familiales. *Revue International des Sciences de gestion, 5*(1), 967-998.

Tashakkori, A., & Teddie, C. (2010). Putting the human back in ‘‘human research methodology’’: The researcher in mixed methods research. *Journal of mixed methods research, 4*(4), 271-277.

Teec, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning, 43*(1-2), 172-194.

Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. *In Handbook of the Economics of Innovation, 1*, 679-730.

Van Caillie, D. (1999). La PME et l'entreprise familiale. *In formation Permanente 1999-Cycle "PME et entreprise familiale*.

VANBELLE , E. (2018). La charte familaile: Un outil pour les PME.

Vandangeon-Derumez, I. (2017). *XXIX. Edgar H. Schein–La culture organisationnelle. In Les Grands Auteurs en Management.* EMS Editions.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review, 11*(4), 801-814.

VILASECA, A. (2002). The sharelhoder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders top management team. *Family Business Review, 15*(4), p. 299.

WANG , D. (2006). Founding family ownership and earnings quality. *Journal of accounting research, 44*(3), 619-656.

WARD , T. B., & SCOTT, J. (1987). Analytic and holistic modes of learning family-resemblance concepts. *Memory & Cognition*(15), 42-54.

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004, June). Le business model: l'oublié de la stratégie. *In Actes de la 13ième conférence AIMS*.

WILIAMSON , O. E. (1996). Transaction cost economics and the carnegie connection. *Journal of ecnonomic Behavior & Organiation, 31*(2), pp. 149-155.

WISEMAN , R. M., & GOMEZ-MEJIA, L. R. (1998). A behavioral agency model of mangerial risk taking. *Academy of Mangement Review, 23*(1), pp. 133-153.

Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review, 23*(1), 133-153.

Wright, C. M., Boudarène, L., HA, N. T., & Hawkins, N. (2018). A systematic review of hepatitis B screening economic evaluations in low-and middle-income countries. *BMC Public Health, 18*(1), 373.

Yang, Y. (2021). Critical realism and complexity theory: Building a nonconstructivist systems research framework for effective governance analysis. *Systems Research and Behavioral Science, 38*(1), 177-183.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvment. *Journal of business venturing, 18*(4), pp. 495-512.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non–family firms: A resource–based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice, 28*(4), 363-381.

Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review, 21*(3), 203-216.

Zelweger, T. M., & Nason, R. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance.

Annexes

Annexe 1 : Le Questionnaire

Université d'oran 2 Mohhamed Ben Ahmed
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion, Spécialité : système comptables, finances et Gouvernances

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, nous vous remettons le questionnaire suivant qui a pour but de dresser un état des lieux sur la performance et la gouvernance au sein des entreprises familiales en Algérie.

Convaincus que votre contribution sera d'un apport considérable et viendra enrichir la qualité de cette recherche, nous vous prions de bien vouloir répondre à toutes les questions qui suivent. Les informations recueillies auront une finalité strictement scientifique et nous nous engageons à garantir votre anonymat ainsi que l'anonymat de votre entreprise.

Tout en vous remerciant à l'avance pour la précision de vos réponses et pour la contribution que vous voudriez bien apporter à cette étude. Veuillez agréer, madame /monsieur l'expression de notre haute considération.

Questionnaire réalisé par : Mme Mehtari Madjda Lina

1- Identification de l'entreprise : (cocher uniquement les bonnes cases)

1.1 Statut juridique :

- ☐ Entreprise individuelle
- ☐ Entreprise en nom collectif (SNC : société de personnes)
- ☐ EURL (société de capital avec une personne)
- ☐ Sarl (préciser le Nombre d'associés)
- ☐ SPA (société par actions)
- ☐ Autres (coopérative) : ….

1.2 Votre entreprise est une :

- ☐ Nouvelle création
- ☐ Extension d'une ancienne activité

- ☐ Reprise d'une entreprise (achat partiel ou total du capital)
- ☐ Transmission de la 1ère génération, 2ème génération, 3ème génération (barrer la mauvaise réponse

1.3 Veuillez indiquer le secteur d'activité de votre entreprise ?

- ☐ Industrie Agroalimentaire
- ☐ Industrie des Matériaux de Construction et BTP
- ☐ Industrie Mécanique, Métallique, Métallurgique
- ☐ Industrie Electrique et Electronique
- ☐ Industrie Chimique et Caoutchouc
- ☐ Industrie Textile et Habillement
- ☐ Industrie Cuir et Chaussures
- ☐ Services auprès des entreprises (gardiennage, services de nettoyage)
- ☐ Industries diverses

1.4 L'impact de votre activité a -il un caractère (par rapport à son marché) :

- ☐ Locale
- ☐ Régionale
- ☐ Nationale

1.5 Votre entreprise est-elle composée ?

- ☐ D'une mono-unité (une seule unité)
- ☐ Plusieurs unités
  - Préciser le nombre: 2
- ☐ Plusieurs filiales
  - Précisez le nombre :

1.6 Quels sont les principaux fondateurs de l'entreprise ?

- ☐ Un fondateur
- ☐ Plusieurs fondateurs d'une même famille
- ☐ Plusieurs fondateurs sans lien familial

2- Identification du caractère familiale :

2.1 Quelle est la part du capital détenu par la famille ?

- ☐ < 50%
- ☐ De 50 % à 75 %
- ☐ De 76 à 100 %

2.2 La majorité (ou au moins deux) des personnes en charge de la gestion quotidienne proviennent de la même famille :

- ☐ VRAI
- ☐ FAUX

2.3 C'est la famille qui décide de la stratégie de l'entreprise :

- ☐ VRAI
- ☐ FAUX

2.4 Quels sont les liens familiaux fondamentaux qui unissent les associés de votre entreprise ?

- ☐ Père, fils, filles,

- Sœurs, frères,
- Cousins, cousines

2.5 A quel degré êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

Absolument pas d'accord	Pas d'accord	D'accord	Absolument d'accord
1	2	3	4

Le croisement de la famille et de l'entreprise				
La famille a une influence sur l'entreprise	1	2	3	4
La famille est l'entreprises partagent des valeur communes	1	2	3	4
Les membres de la famille se préoccupent du sort de l'entreprise familiale	1	2	3	4
Les membres de la famille ont le sentiment de loyauté envers l'entreprise familiale	1	2	3	4
La participation des membres de la familles dans l'entreprise influence leur vie personnelle	1	2	3	4
Les membres de la famille fournissent beaucoup d'efforts pour garder la prospérité de l'entreprise familiale	1	2	3	4

2.6 La famille doit-elle tout faire pour faire demeurer l'entreprise sous son contrôle ?

- Oui
- Non

3- Informations sur le Personnel de l'entreprise et sur les acteurs interrogés :

3.1 Le genre

- Féminin
- Masculin

3.2 Age

- Moins de 30 ans
- 30 ans à - 40 ans
- 40 ans à – 50 ans
- Plus de 50 ans

3.3 Niveau d'études et/ou formation :

- Ingénieur
- Licence, master
- BAC
- BAC et moins

3.4 Quel est le poste que vous occupé au sein de l'entreprise ?

- ☐ Approvisionnement
- ☐ Commercial
- ☐ Technique (au niveau de la production, …)
- ☐ Finance/Comptabilité
- ☐ Administration générale et Ressources humaines

3.5 Quel est l'effectif moyen annuel de l'entreprise à la création et actuellement).

à la création	actuellement
☐ **1**-9 salariés	☐ **1-9 salariés**
☐ 10-49 salariés	☐ 10-49 salariés
☐ 50 – 250 salariés	☐ 50 – 250 salariés

3.6 Employez-vous des occasionnels ou des saisonniers ?

- ☐ Souvent
- ☐ Occasionnellement
- ☐ Jamais

3.7 Envisagez-vous de procédez à des recrutements de permanents pour les années à venir

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Peut être

3.8 Lors des recrutements vous privilégiez ?

- ☐ L'expérience et la Qualifications professionnelle
- ☐ Le Diplôme
- ☐ Les recommandations d'amis ou de la famille
- ☐ Autre (précisez)

3.9 Votre personnel participe-il à des programmes de formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

4- Identification du type de performance de l'entreprise (stratégie) :

4.1 Quelle a été la croissance moyenne de votre chiffre d'affaires ces 3 dernières années ?

- ☐ Inférieur à 0% ;(négative)
- ☐ Entre 0% et moins de 5% ;
- ☐ Entre 5% et moins de 15% ;
- ☐ Entre 15% et moins de 25% ;
- ☐ Supérieur ou égale à 25% ;

4.2 Quel est le nombre moyen d'emplois que vous avez créé depuis votre entrée en activité ?

- ☐ Inférieur à 10
- ☐ Entre 10 et 50

- Supérieur à 50

4.3 Le financement de l'activité de l'entreprise est assuré principalement au recours de

- Apport de fonds temporaire des associés ou propriétaire
- L'autofinancement (par les bénéfices)
- Augmentation du capital par les seuls associés ;
- Crédit bancaire ;
- Crédit-bail (leasing) ;
- Capital-risque ;
- Ouverture de capital, (de nouveau associé/investisseur) ;
- Vous n'avez pas de besoin en financement

4.4 Selon vous comment ont évolué les indicateurs suivant (depuis la création de l'entreprise) :

Les indicateurs	Très faible	faible	moyen	fort	Très fort
Le volume total des ventes	1	2	3	4	5
Le bénéfice annuel	1	2	3	4	5
La croissance de l'entreprise	1	2	3	4	5
La satisfaction des clients	1	2	3	4	5
Evolution de l'effectif	1	2	3	4	5
La satisfaction du personnel	1	2	3	4	5
Part de marché	1	2	3	4	5

4.5 Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Croissance et expansion ;
- Diversification des produit/services ;
- Diversification des activités ; identification d'un nouveau secteur d'activités
- Recentrage sur les mêmes activités (métier de base)
- Consolidation ;
- Survie ;
- Autres (précisez) …….

4.6 Quels sont les points essentiels qui contribuent au succès de votre entreprise ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Esprit entrepreneurial
- Esprit d'équipe
- Sens des responsabilités
- Sens de la communication
- Les valeurs communes (traditions et coutumes)
- Vision à long terme/ la pérennité
- La transmission
- La fidélité et la confiance des collaborateurs
- La motivation des différents collaborateurs
- L'implication des membres de la famille

5- Identification du type de gouvernance de l'entreprise :

5.1 Quel est la nature de la gouvernance de votre entreprise ?

- Dirigeant interne (issu de la famille)
- Dirigeant externe (externe à la famille)
- Dirigeant interne et externe
- Pouvoir du propriétaire dirigeant limité ;
- Le dirigeant n'a pas tout le pouvoir ;

5.2 Quels sont les différents mécanismes de contrôles qui existent au sein de votre entreprise ?

- Internes
  - Réunion ''bilan'' périodique des dirigeants principaux
  - Structure audit interne
  - Structure de Contrôle de gestion et de qualité
  - Autres ……
- Externe
  - Commissaire aux comptes
  - Appel à des bureaux de conseil et d'audit
  - Autres (préciser) ….

5.3 Pensez-vous qu'avoir un Directeur Général externe est…

- Une solution déjà en place ou à considérer ;
- Difficile à attirer au sein d'une structure familiale ;
- Difficile à intégrer par les associés (ou actionnaires) familiaux ;
- N'est pas d'actualité ;
- Ne se prononcent pas.

5.4 Quels sont les mécanismes en place pour dialoguer avec la famille et/ou les associés/actionnaires ?

- Conseil de famille ;
- Comités consultatifs des dirigeants/propriétaire ;
- Association entre les différents associés ;
- Existence d'une charte (formalisé écrite) familiale ;
- Un autre mécanisme ;

5.5 La famille se réunit- -elle, parfois, informellement pour discuter des questions liées à l'entreprise ?

- Oui
- Non

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

- Oui
- Non

Si oui, combien de fois par an : /an.

Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif

Q1. Quelles valeurs ou traditions familiales influencent plus vos décisions dans l'entreprise ?

- Forte référence aux traditions et à la transmission (importance du contrôle familial)
- Réponses axées sur la croissance financière (valeurs familiales moins présentes.)

Q2. Lorsque vous prenez des décisions importantes (investissement, recrutement, stratégie), est-ce que la continuité familiale est un critère central ?

- Oui (préférence pour garder la gestion dans la famille, transmission générationnelle)
- Non (orientation vers des choix pragmatiques, financiers, même si hors famille)

Q3. Selon vous, quel rôle joue votre entreprise dans la communauté locale (emplois, image, soutien social) ?

- Impact social fort (importance de la réputation et de l'ancrage local)
- Impact limité (priorité aux résultats économiques)

Q4. Pensez-vous que la présence des membres de votre famille dans l'entreprise améliore les relations avec vos partenaires (clients, fournisseurs, salariés) ?

- Oui (confiance, loyauté, stabilité)
- Non (tensions, favoritisme, manque de professionnalisation)

Q5. Estimez-vous que vos ressources familiales (réseau, réputation, capital relationnel) constituent un avantage compétitif par rapport aux entreprises non familiales ?

- Oui (vision RBV (les ressources immatérielles familiales renforcent la performance).
- Non (perception que seul le capital financier et technologique compte)

Q6. Disposez-vous de mécanismes formels de gouvernance (conseil d'administration, comité consultatif, règles écrites de succession) ou privilégiez-vous des décisions informelles au sein de la famille ?

- Pas de mécanismes formels (gouvernance informelle centrée sur la famille)
- Présence de règles/instances (professionnalisation et alignement stratégique)

Q7. Comment gérez-vous les éventuels conflits entre membres de la famille impliqués dans l'entreprise ?

- Conflits réglés de manière informelle (cohérence parfois fragile)
- Mécanismes formalisés (médiation, règles) (meilleure cohérence et pérennité)

Q8. Dans quelle mesure estimez-vous que votre modèle économique reflète les objectifs de la famille (pérennité, contrôle, réputation) tout en assurant la performance financière ?

- Alignement fort (cohérence réussie)
- Décalage (tensions entre objectifs familiaux et financiers)

Q9. Si vous deviez définir la performance de votre entreprise, la décririez-vous d'abord en termes financiers, ou en termes de valeurs et de continuité familiale ?

- Réponse financière (priorité au profit et à la croissance)
- Réponse non financière (importance du sens, réputation, transmission)
- Réponse mixte (recherche d'équilibre)

Q10. Pensez-vous que la gouvernance familiale (la manière dont la famille contrôle et prend des décisions) constitue aujourd'hui pour votre entreprise un atout ou une contrainte ?

- Atout (confiance, stabilité, vision long terme)
- Contrainte (rigidité, favoritisme, manque d'ouverture)
- Réponses nuancées (les deux selon les situations)

Table des matières

Dédicaces 1

Remerciements 2

Sommaires : 4

Liste des abréviations : 5

Liste des figures 6

Liste des tableaux 7

Introduction Générale : 1

CHAPITRE 1 : 8

Perception théorique de la gouvernance des entreprises familiales : 8

1. Section 1 : Aspect conceptuel de la gouvernance d'entreprise : 9

1.1 La gouvernance d'entreprise : 9

1.2 De la gouvernance des grandes entreprises a la gouvernance des PME: 11

2. Section 2 : L'analyse de l'entreprise familiale : 16

2.1 Le dilemme pour définir L'entreprise familiale : 17

2.2 Mais de quelle spécificité parle-t-on au juste ? 23

2.2.1 Son histoire : 23

2.2.2 Ses valeurs : 24

2.2.3 Sa réputation : 25

2.2.4 Sa complexité : 26

2.3 Les intervenants au sein des entreprises familiales : 27

2.3.1 Les propriétaires (Associés) : 27

2.3.2 Les Dirigeants (Directeurs) 28

2.3.3 ***Les Administrateurs*** 29

3. Section 3 : Système de gouvernance et implication familiale 30

3.1 La gouvernance duale des entreprises familiales : d'un paradigme rationnel à un paradigme socio-émotionnelle 31

3.1.1 La théorie des parties prenantes 33

3.1.2 La théorie de l'agence : 34

3.1.2.1 Les coûts d'agence issus de l'altruisme 36

3.1.2.2 Les coûts d'agences issus de l'enracinement : 38

3.1.3 La théorie de l'intendance : 40

3.1.4 La théorie du capital social : 41

3.1.5 La richesse socio-émotionnelle : 42

3.2 La gouvernance familiale : 44

3.2.1 La charte familiale : 46

3.2.2 Les réunions familiales : 47
3.2.3 L'assemblée familiale : 47
3.2.4 Le bureau familial : 48
3.2.5 Le conseil de famille : 49
3.3 Le ralliement des deux gouvernances : la compréhension 50
Conclusion : 53
CHAPITRE 2 : 56
Perception théorique de la performance au sein des entreprises familiales 56
Introduction : 57
1. Section 1 : La performance au sein des entreprises : 58
1.1 La performance entre sens, impact et cohérence : 59
1.1.1 Le sens (l'intention, la raison d'agir) 59
1.1.2 L'impact (les résultats concrets, visibles ou invisibles) 60
1.1.3 La cohérence (entre les moyens utilisés et les valeurs défendues) 60
1.2 Fondements théoriques de la performance dans les entreprises familiales 61
1.2.1 La théorie des ressources (RBV) et l'avantage distinctif des entreprises familiales 61
1.2.1.1 Le familiness : un levier ambivalent de performance 62
1.2.2 La théorie socio-émotionnelle (SEW) : quand l'affect rencontre l'économique 62
1.2.3 La théorie institutionnelle : conformité et légitimité dans la performance 63
1.2.4 La théorie de la continuité générationnelle : la performance sur le long terme 64
2. Section 2 les indicateurs de performance dans les entreprises familiales : 65
2.1 Les indicateurs de performance non financière dans les entreprises familiales: reflet d'une vision élargie de la réussite 66
2.1.1 L'engagement des parties prenantes et la richesse relationnelle 68
2.1.2 La transmission générationnelle comme indicateur clé : 68
2.1.3 L'identité, la réputation et la légitimité : le poids de l'image familiale 69
2.1.4 La performance non financière comme pilier invisible mais vital 69
2.2 Les indicateurs de performance financière dans les entreprises familiales : une approche classique contextualisée spécifiquement pour les entreprises familiales : 70
2.2.1 La rentabilité : une performance sous contrôle avec une prudence stratégique 71
2.2.2 La création de valeur : un indicateur entre famille et marché 72
2.2.3 L'approche duale : rentabilité et transmission : l'impact de la gouvernance familiale 72
2.3 Une performance composite, entre héritage et efficacité : 73
3. Section 3 : le modèle économique des entreprises familiales et son impact sur la performance : 74
3.1 Définition et fondement du modèle économique : 75
3.2 Spécificités du modèle économique familial 75

3.3 Modèle économique et performance dans les entreprises familiales: une relation circulaire 76
3.3.1 Performance financière : 76
3.3.2 Performance non financière : 77
3.4 Les défis du modèle économique familial en Algérie 77
4. Section 4 : Le rôle de la culture organisationnelle familiale dans la performance 78
4.1 Définition et typologies de la culture organisationnelle : 78
4.2 Spécificités de la culture dans les entreprises familiales 79
4.3 Culture familiale et performance : revue de la littérature 79
4.4 Focus sur le contexte algérien 80
5. Section 5 : Le lien entre gouvernance et performance dans les entreprises familiales : 81
5.1 Gouvernance et performance : ce lien stratégique dans les entreprises : 81
5.2 La gouvernance et la performance financière 81
5.3 La gouvernance et la performance non financière : 82
5.4 Lien avec les approches théoriques mobilisées 82
5.5 Gouvernance, performance et spécificités du contexte algérien 82
5.6 L'importance d'étudier le lien gouvernance-performance : 83
Conclusion : 83
Chapitre 3 : 85
Étude de la gouvernance et de la performance dans les entreprises familiales algériennes : ... 85
Introduction : 86
1. Section 1 : La gouvernance des entreprises familiales dans le contexte algérien 87
1.1 Revue des recherches locales et régionales 88
1.2 Relation entre la gouvernance familiale et la performance des entreprises familiales algériennes : 89
1.3 Problématique et objectif de recherche 92
2. Section 2 : Positionnement méthodologique 93
2.1 Paradigme et méthode : 93
2.2 Méthodologie détaillé : 96
2.2.1 Construction et structuration du questionnaire : 96
2.2.1.1 Conception du questionnaire : 96
2.2.1.2 Les dimensions du questionnaire : 97
2.2.1.3 Structure et modalité de mesure : 98
2.2.1.4 Mode d'administration du questionnaire : 99
2.2.2 Echantillon et collecte de données : 99
2.2.2.1 Définition de l'échantillon 99

2.2.2.2 Modalités de collecte des données par questionnaire 100
2.2.2.3 Complément par les entretiens semi-directifs 100
3. Section 3 : Résultat et discussion 101
3.1 Echantillon 101
3.2 Hypothèses de recherches et résultats du questionnaire : 105
3.2.1 Les outils statistiques : 105
3.2.2 Hypothèses 1 106
3.2.3 Hypothèses 2 : 108
3.2.4 Hypothèses 3 : 111
3.2.5 Hypothèses 4 113
3.2.6 Hypothèse 5 117
3.3 Hypothèses de recherches et résultats des entretiens semi-directs : 118
3.3.1 Résultats des entretiens semi-directifs 120
3.4 Discussion globale des résultats : 128
Conclusion 134
Conclusion générale 137
Bibliographie 144
Annexes 166
Annexe 1 : Le Questionnaire 167
Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif 174

Résumé :

Cette thèse s'inscrit dans le champ d'étude des entreprises familiales et vise à analyser le rôle du caractère familial dans la relation entre gouvernance et performance, dans le contexte spécifique Algérien. Elle met également en lumière la nécessité d'appréhender la performance dans une approche élargie, tenant compte des dimensions économiques, organisationnelles, sociales et patrimoniales qui caractérisent les entreprises familiales.

En mobilisant un cadre théorique pluridisciplinaire et en intégrant les spécificités organisationnelles propres aux structures familiales, ce travail a cherché à mieux comprendre les dynamiques internes qui façonnent leur fonctionnement, leur continuité et leur capacité de création de valeur. La démarche méthodologique repose sur une étude analytique mixte combinant apports conceptuels et investigation empirique, permettant d'examiner les interactions entre la présence familiale dans les instances de décision, les mécanismes de gouvernance et les logiques de performance. Cette approche vise à saisir à la fois les dimensions mesurables de la gouvernance et les logiques sociales, culturelles et relationnelles qui structurent le fonctionnement des entreprises familiales.

Ainsi, cette recherche participe à l'enrichissement des travaux consacrés à la gouvernance et à la performance des entreprises familiales, tout en ouvrant des perspectives de réflexion pour l'analyse de leurs transformations futures.

Mots clés :

Gouvernance d'entreprise, Entreprises familiales, Performance, famille, Contexte économique Algérien.

Abstarct :

This thesis is situated within the field of family business studies and aims to analyze the role of family involvement in the relationship between governance and performance, within the specific Algerian context. It also highlights the need to approach performance from a broader perspective, taking into account the economic, organizational, social, and patrimonial dimensions that characterize family businesses.

By mobilizing a multidisciplinary theoretical framework and integrating the organizational specificities inherent to family structures, this work seeks to better understand the internal dynamics that shape their functioning, continuity, and value-creation capacity. The methodological approach is based on a mixed analytical study combining conceptual contributions and empirical investigation, making it possible to examine the interactions between family presence in decision-making bodies, governance mechanisms, and performance logics. This approach aims to capture both the measurable dimensions of governance and the social, cultural, and relational dynamics that structure the functioning of family businesses.

Thus, this research contributes to enriching the body of work dedicated to governance and performance in family businesses, while opening up avenues for reflection on the analysis of their future transformations.

Keywords:

Corporate governance, Family businesses, Performance, Family, Algerian economic context.

ملخص:

تندرج هذه الأطروحة ضمن مجال دراسة الشركات العائلية، وتهدف إلى تحليل دور الطابع العائلي في العلاقة بين الحوكمة والأداء، في السياق الجزائري الخاص. كما تسلط الضوء على ضرورة مقاربة الأداء من منظور موسّع يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية والوراثية التي تميّز الشركات العائلية.

ومن خلال توظيف إطار نظري متعدد التخصصات ودمج الخصائص التنظيمية المميّزة للبُنى العائلية، يسعى هذا العمل إلى فهمٍ أعمق للديناميكيات الداخلية التي تشكّل آليات عمل هذه الشركات واستمراريتها وقدرتها على خلق القيمة. وترتكز المنهجية المعتمدة على دراسة تحليلية مختلطة تجمع بين الإسهامات المفاهيمية والتحقيق الميداني، بما يتيح فحص التفاعلات بين حضور العائلة في هيئات اتخاذ القرار، وآليات الحوكمة، ومنطق الأداء. وتهدف هذه المقاربة إلى استيعاب كلٍّ من الأبعاد القابلة للقياس للحوكمة، وكذلك المنطق الاجتماعي والثقافي والعلاقي الذي ينظّم عمل الشركات العائلية.

وبذلك، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بحوكمة وأداء الشركات العائلية، كما تفتح آفاقاً للتفكير في تحليل تحوّلاتها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية :

حوكمة الشركات، الشركات العائلية، الأداء، العائلة، السياق الاقتصادي الجزائري