



Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Économiques, 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 dirigeants des entreprises
familiales : Études de cas.

Présentée et soutenue publiquement par :
Mme SOUFI Wassila

Devant le jury composé de :

Président : LAHLOU Chérif Professeur, Université d'Oran 2
Rapporteur : BEKKAR Bachir, Professeur, Université d'Oran 2
Examineur : TABET AOUEL Wassila, Professeur, Université de Tlemcen
Examineur : BELGOUM Farid, Maître de conférences A, Université d'Oran 2
Examineur : MOULAI Ali, Professeur , Université d'Oran 1

Année : 2022-2023

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je remercie le bon dieu, le tout puissant, de m'avoir donné la force pour réaliser ce travail, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés.

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements à mon directeur de thèse Monsieur le professeur BEKKAR Bachir, pour son soutien permanent, ses encouragements, sa disponibilité et surtout sa patience tout au long de cette thèse. Il a toujours été à l'écoute de mes nombreuses questions, et s'est toujours intéressé à l'avancée de mes travaux. Ses nombreuses relectures et corrections sont pour beaucoup dans le résultat final de ce travail. Cette thèse lui doit beaucoup.

Je voudrais remercier tout particulièrement Madame TABET AOUEL Wassila professeur à l'université de Tlemcen, avec qui j'ai eu le privilège de discuter de mon travail et qui a su m'orienter et m'encourager. Sa rigueur et ses nombreuses connaissances m'ont aidé dans l'accomplissement de cette thèse. Merci encore.

Mes remerciements sincères s'adressent à Monsieur Gérard HIRIGOYEN professeur émérite à l'université de Bordeaux, qui a bien voulu m'accorder un moment précieux de discussion et d'échange. Il a porté un grand intérêt à mon sujet de recherche et a su donné une réponse à mes nombreux questionnements.

Je tiens aussi à remercier tous les membres du jury, le Professeur LAHLOU, Mme TABET AOUEL Wassila, Monsieur MOULAI Ali et Monsieur BELGOUM pour l'honneur qu'il me font en prenant part à mon jury de thèse et d'évaluer ce travail de recherche.

Je remercie également Mme SELKA Meriem une collègue de l'université de Tlemcen qui n'a pas hésité à m'aider et à me conseiller. Ainsi que tous mes collègues de l'université d'Oran pour leurs orientations et conseils.

Je ne pourrais oublier de remercier les dirigeants des entreprises familiales sollicitées, qui ont su m'accorder de leur temps et me recevoir pour répondre à mon questionnaire. Je vous adresse à tous mes plus vifs remerciements.

DEDICACE

A mes très chers parents

Papa, je te dédie ce travail car je sais que tu en es le plus fier, c'est grâce à toi que j'ai pu l'accomplir. Toutes les dédicaces et remerciements ne pourront suffire, car je ne saurais te rendre ce que tu m'as donné, tu m'as appris tout ce que je sais et bien plus. Tu m'as toujours dit de croire en moi et de ne jamais baisser les bras. Merci pour tout ton amour et ton affection mais encore pour ton soutien et ton dévouement tout au long de ma vie.

Maman, à toi la plus douce des mamans, qui a toujours cru en moi et m'a relevé quand je n'y croyais plus. A toi dont je ne cesserai d'être reconnaissante et redevable pour tout l'amour et les sacrifices que tu as fait pour notre bonheur et réussite. Aujourd'hui j'ai la chance de pouvoir te dédier ce travail car c'est en partie grâce à tes encouragements permanents que j'y suis arrivée.

A mon époux

A toi mon mari, comment ne pas te dédier ce travail dont tu as contribué à l'accomplissement, par ta présence, ton soutien physique et moral, ta patience et bien d'autres sacrifices. Depuis le début tu as cru en moi et tu m'as appris à persévérer. Merci encore, car sans toi je n'y serai pas parvenue.

A mes très chers fils

A vous mes petits anges Malik et Mehdi qui me donnent le courage d'avancer chaque jours.

A mes chers beaux parents

A mes beaux-parents, dont les études représentent un pilier majeur, merci de m'avoir encouragé et soutenu tout au long de mon parcours, je vous en suis très reconnaissante.

A ma sœur et mon frère ainsi que mes très chers neveux

A tous mes amis proches et surtout à ma chère sœur de cœur Madjda

Nous avons parcouru un long chemin ensemble et tu as toujours su m'encourager et m'aider quand il le fallait merci encore.

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| Introduction Générale | 1 |
| Chapitre I : Etude de l'entreprise familiale : caractéristiques et stratégies..... | 9 |
| Section 1 L'entreprise familiale « un état de l'art » | 12 |
| Section 2 Stratégie et cycle de vie de l'entreprise familiale | 31 |
| Section 3 Les PME Familiales en Algérie : État des lieux | 50 |
| Chapitre II Analyse théorique et gouvernance des entreprises familiales..... | 56 |
| Section 1 L'entreprise familiale à travers les théories de gouvernance applicables à la nature du dirigeant | 58 |
| Section 2 Gouvernance d'entreprise familiale : une clarification des concepts et des mécanismes de gouvernance | 68 |
| Chapitre III Rôle du dirigeant, pérennité et transmission des entreprises familiales..... | 83 |
| Section 1 Profil et rôle du dirigeant familiale | 86 |
| Section 2 Pérennité de l'entreprise familiale | 96 |
| Section 3 Place du dirigeant dans la transmission de l'entreprise familiale | 101 |
| Chapitre IV Le protocole méthodologique et la recherche empirique..... | 109 |
| Section 1 Positionnement épistémologique et choix méthodologique | 111 |
| Section 2 Choix méthodologique et démarche d'investigation empirique | 116 |
| Section 3 Représentation du dirigeant des entreprises familiales algériennes et vérification des propositions de recherche | 128 |
| Section 4 Discussion et résultat | 156 |
| Conclusion générale | 160 |

Tableau des abréviations

| | |
|------|---|
| ACP | Analyse en composantes principales |
| AG | Assemblée Générale |
| ASEJ | Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes |
| CA | Conseil d'administration |
| CAP | Croissance, autonomie, pérennité |
| CNAC | Caisse nationale d'assurance chômage |
| EF | Entreprise familiale |
| EI | Entreprise individuelle |
| EURL | Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| ONS | Office national des statistiques |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PIC | Pérennité, indépendance, croissance |
| PME | Petite et Moyenne Entreprise |
| PMEF | Petite et moyenne entreprise familiale |
| PNB | Produit national brut |
| SARL | Société à Responsabilité Limité |
| SNC | Société au nom collectif |
| SPA | Société par action |
| TPE | Toute Petite Entreprise |
| TPME | Très petite, petite et moyenne entreprise |

Liste des Tableaux et figures

Liste des tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 : L'entreprise familiale entre les logiques des deux systèmes famille et entreprise | 24 |
| Tableau 2 : Les définitions des entreprises familiales | 27 |
| Tableau 3 : Principaux travaux empiriques en stratégie | 32 |
| Tableau 4 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale | 37 |
| Tableau 5 : Les avantages des firmes familiales | 41 |
| Tableau 6: Désavantages des entreprises familiales | 45 |
| Tableau 7 : Evolution de la population des PME 2016-2020 | 52 |
| Tableau 8 : Les théories de la dynamique émotionnelle | 66 |
| Tableau 9 : Matrice propriété-management selon Neubauer et Lank (1998) | 75 |
| Tableau 10 : Typologie de Norman Smith | 89 |
| Tableau 11 : Typologies d'entrepreneurs et de dirigeants de PME | 92 |
| Tableau 12: Les métiers du dirigeant familial | 94 |
| Tableau 13 : Analyse des retours des questionnaires | 121 |
| Tableau 14 : Implication de la famille dans la gestion de l'entreprise | 134 |
| Tableau 15: Implication de la famille dans la structure du personnel de l'entreprise | 134 |
| Tableau 16 : Les sources de tensions potentielles dans la famille | 136 |
| Tableau 17: Caractéristiques professionnelles du dirigeant de l'entreprise | 138 |
| Tableau 18: Implication de dirigeant dans la prise de décision | 140 |
| Tableau 19: Application des stratégies de gouvernance d'entreprise | 141 |
| Tableau 20: Association entre le profil du dirigeant et l'adoption des principes de gouvernance de l'entreprise | 142 |
| Tableau 21: Association entre le profil du dirigeant et l'adoption d'un plan stratégique par l'entreprise | 144 |
| Tableau 22: Association entre le profil du dirigeant et Le recours à des professionnels externes pour la bonne gouvernance de l'entreprise | 146 |
| Tableau 23: Association entre le profil de dirigeant et la présence des problèmes en matière de gouvernance | 148 |
| Tableau 24: Variance totale expliquée | 153 |

Liste des figures

| | |
|--|-----|
| Figure 1 : Modélisation de l'entreprise familiale | 25 |
| Figure 2: La différence entre le système de gouvernance des entreprises managériales et le système de gouvernance des entreprises familiales | 76 |
| Figure 3: Système de gouvernance familiale | 79 |
| Figure 4: Représentation graphique du système de gouvernance d'une entreprise familiale .. | 80 |
| Figure 5 : Statut juridique | 129 |
| Figure 6 : Répartition par secteur d'activité | 129 |
| Figure 7 : Age des entreprises | 130 |
| Figure 8 : Taille des entreprises selon le chiffre d'affaire (en millier de DA) et l'effectif | 131 |
| Figure 9 : La forme de financement à la création | 132 |
| Figure 10 : Le fondateur | 133 |
| Figure 11 : Influence de la crise Covid-19 sur la pérennité des entreprises familiales | 152 |
| Figure 13 : Plan factoriel des deux premiers facteurs | 184 |

Introduction Générale

L'entreprise familiale représente une forme d'organisation très ancienne qui a survécu aux aléas du temps et résisté aux crises économiques (Cailluet L, Bernhard F et Labaki R, 2018). Dotée d'une double spécificité, elle combine une entreprise et une famille, deux univers comportant chacun des besoins et des objectifs qui leur sont propres¹. Pour (Beckhard et Dyer, 1983) l'entreprise familiale est un ensemble constitué de deux sous systèmes en interaction réciproque : l'entreprise et la famille.

Les travaux sur les entreprises familiales montrent qu'il n'y a pas de définition consensuelle de cette forme d'organisation (Litz,1995 ; Birley,1997 ; Wethead et Cowling ,1998). Pour (Coeurderoy et Lwango, 2009), la littérature ne prête que très peu l'attention à la dimension familiale et à son influence sur la gouvernance et la pérennité des entreprises familiales.

Les recherches sur l'entreprise familiale ont connu un essor à partir des années 1950-1960 et qui se sont véritablement développées dans les années quatre vingt (Atrachan et Shanker, 2003). De toutes tailles et formes confondues, les entreprises familiales représentent plus de 80% des entreprises en France et participant à plus de 60% du PIB national (Mandel, 2008). Au pays bas 74% des entreprises sont familiales, aux USA 96% des sociétés immatriculées seraient familiales. Dans la plus part des pays, entre 45% et 70% du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000).

En Algérie, l'entreprise familiale apparaît comme le pilier majeur de la croissance et de l'emploi dans toutes les activités économiques aussi bien rurales qu'urbaines. Les données de l'ONS montrent que 95% du tissu industriel est constitué de PME dont une partie non négligeable relève des entreprises familiales. Cependant, les données des organismes officiels laissent apparaître des insuffisances tant quantitatives que qualitatives et notamment sur le caractère familial de ces entreprises, en raison sans doute du peu de recherches effectuées sur le thème. Ces entreprises ont commencé en grande partie par un savoir-faire artisanal, un fort esprit entrepreneurial et un soutien familial, financier et/ou moral.

La littérature existante sur la gouvernance d'entreprise et sur les entreprises familiales dans les pays arabes est peu importante. Pour les chercheurs, elle peut constituer une aubaine

¹ Hirigoyen G, 2009, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », Revue française de gestion, V8, N°198-199, p.394.

permettant d'inciter les chercheurs à s'y intéresser en raison notamment de certaines spécificités relatives à la complexité et à la diversification des cultures, des mœurs et même des conceptions religieuses qui dictent et imposent les pratiques et normes managériales du fonctionnement de ces organisations familiales.²

La gouvernance d'entreprise représente l'ensemble des dispositions légales et réglementaires et de bonnes pratiques mises en place pour le dirigeant dans sa gestion. Selon (Pérez R, 2003), la gouvernance d'entreprise est l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant ses dirigeants depuis la définition de leurs missions jusqu'au contrôle de leurs décisions. Ces mécanismes ont pour objectif d'instaurer un équilibre entre la direction et le contrôle, avoir une position transparente et une conduite d'entreprise responsable.

Les entreprises familiales sont particulièrement concernées par la mise en place d'une structure de gouvernance dont les intérêts sont doubles : établir un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise, et l'intérêt pour l'organisation et l'harmonisation de la famille.

Les travaux sur la gouvernance d'entreprise trouvent ses sources sur les théories contractuelles de la firme (Théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) ; Théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) ; Théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) ; Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)), pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise, à la fois, dans la firme managériale cotée, mais aussi dans l'entreprise familiale. Ces théories identifient en grande partie la capacité du dirigeant à concilier entre les exigences et demandes des membres de la famille et des autres parties prenantes pour la survie de son entreprise.

Le débat sur le rôle du dirigeant évolue d'autant plus qu'il est de plus en plus admis que le lien entre le dirigeant et la performance globale de l'entreprise est plus que jamais fondamental³. Pour la théorie de l'agence le dirigeant est lié par un contrat par lequel une entité (le principal ou propriétaire) fait appel à une autre personne (l'agent) pour exécuter, en son nom, une tâche quelconque impliquant une délégation de pouvoir de décision à l'agent (Jensen et Meckling, 1976). Pour (Alchian et Demsetz, 1972) le dirigeant occupe la position centrale du processus de production et assure le contrôle des performances des autres

² Mercier-Suissa et al, (2018), « l'influence du fondateur et celle des descendants sur les performances des entreprises familiales au proche-orient », La revue des sciences de gestion, Vol 1, N°289-290, p.102.

³ Selka M, et al, (2017). «Le profil type du dirigeant de l'EPE algérienne», International Journal of Economics and Strategic Management of Business Process-ESMB, Vol.9, p.129.

membres composants la firme. Force est de constater que le dirigeant est l'acteur clé qui prend les décisions au quotidien et engage sa responsabilité.

Des recherches récentes montrent que d'autres perspectives théoriques sont mobilisées pour mieux caractériser la capacité du dirigeant à protéger et pérenniser son patrimoine.

Néanmoins, l'entreprise familiale ne semble plus être analysée que sur son aspect organisationnel et financier. L'aspect comportemental est largement étudié. La théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997) avec la théorie socio-émotionnelle (Gomez-mejia et al, 2007) sont mobilisées pour mieux cerner le comportement du dirigeant.

L'approche émotionnelle relativement récente considère que les émotions des membres de la famille influencent la performance et la pérennité de l'entreprise (Carsrud, 1994)

Le mode de fonctionnement de ces entités familiales est à la fois affectif et émotionnel (Goetschin, 1987). Le dirigeant est identifié comme facteur essentiel à la survie de l'entreprise. Sur le plan émotionnel, le dirigeant peut avoir des sentiments positifs ou négatifs, qui peuvent ou bien apporter la cohésion et la stabilité ou être source de conflits entre les membres de la famille, ce qui mettra en péril la survie de l'entreprise familiale. De ce fait, le facteur humain et social est alors beaucoup plus important que tout autre facteur.

Le dirigeant occupe une place centrale au sein de l'entreprise familiale. Il est considéré comme une personne influente dont les avis sont écoutés et mis en pratique par tous. Barnard, (1938) définit le dirigeant comme « *un leader devant avoir des compétences spécifiques acquises à travers la formation, la pratique et l'expérience. Il doit bénéficier de qualités innées comme : la vigilance, la bonne compréhension, la flexibilité, la faculté d'ajustement, le courage, un grand sens des responsabilités,...* ». Le rôle de ce dernier est déterminé selon ces caractéristiques d'une part liées à ses aspects démographiques (âge, formation et expérience professionnelle), et d'autre part à ses valeurs personnelles et entrepreneuriales (typologies). Son principal objectif est la pérennisation de son entreprise, considérée comme un ensemble de biens et de ressources à préserver et à développer dans une logique de transmission d'un patrimoine.

Ces firmes familiales sont caractérisées par une vision à long terme, la recherche de la continuité par les dirigeants et l'art de palier entre l'affectif et le rationnel au sein de

l'entreprise. Parmi les principales caractéristiques des entreprises familiales, souvent soulignées dans la littérature, est la recherche de pérennité.

La fin des années 1980 marque l'intérêt des chercheurs pour la question de la survie de l'entreprise familiale (Dyer, 1988 ; Hall, 1988 ; Davis et Sterne, 1988 ; Ward, 1988 ; Lane, 1989 ; Correll, 1989 ; etc.). L'objectif principal du dirigeant de l'entreprise familiale est centré sur comment faire pour assurer la pérennité de l'entreprise (Mignon, 2000). Celle-ci est assurée lorsque l'entreprise résiste aux perturbations de son environnement et réussit à garder son identité, mais aussi quand le dirigeant dépasse l'étape majeure de la succession qui représente un objectif de premier ordre pour la survie de l'entreprise. Ainsi la pérennité de l'entreprise familiale s'articule essentiellement sur la continuité des fondements à la base de sa réussite et de son existence à savoir : la pérennité du projet et la pérennité du pouvoir.

L'étude récente de KPMG en juin 2022⁴, montre que la pérennité des entreprises familiales est plus forte que les autres formes d'entreprise. Ce qui leur permet d'être plus résistant aux crises et aux cycles économiques à savoir la crise du Covid-19, ou les entreprises familiales ont été mis à rude épreuve mais ont réussi tout de même à prospérer. Kellemanns et Eddleston (2006) critiquent la littérature sur les entreprises familiales en supposant que ces dernières n'investissent que très peu dans les nouveaux domaines d'activité et ne prennent pas de risque. Cette aversion aux risques et au manque d'investissement risquerait selon ces auteurs d'entraver le parcours de ces firmes et d'affecter sa continuité.

Si en Algérie le tissu économique est quasiment constitué de PME et par extension du raisonnement d'entreprises familiales, les recherches sur ses dirigeants sont très rares contrairement à d'autres pays où bon nombre de recherches empiriques dans le domaine ont été effectués. Cette interrogation, nous a incitée à nous pencher sur cette thématique. Aujourd'hui, la question sur le dirigeant et la pérennité de l'entreprise familiale reste d'actualité, et plusieurs questionnements demeurent posés. Les chercheurs n'expliquent pas d'une façon satisfaisante comment les propriétaires dirigeants des entreprises familiales arrivent à assurer la pérennité de leurs entreprises malgré les perpétuels changements auxquels elles font face.

⁴ <https://home.kpmg/ca/fr/home/media/press-releases/2022/06/formula-for-success-of-family-businesses-revealed.html>.

C'est dans ce contexte que s'insère notre recherche. Dans sa dimension générale, notre thèse consiste à expliquer la capacité du dirigeant à maintenir la cohésion au sein de l'entreprise à travers d'une part sa gestion, par la mise en place d'un système de gouvernance adapté et d'autre part par l'identification des différents profils et comportements des dirigeants des PME algériennes pérennes.

Problématique et objectifs de recherche

Dans le but de renforcer leur pérennité, les entreprises familiales considèrent la gouvernance comme une priorité stratégique. En Algérie, le paysage économique se caractérise par le développement croissant des PME familiales depuis les années quatre vingt suite à la libéralisation de l'économie algérienne. La mise en place d'un système de gouvernance en leur sein permet au dirigeant de renforcer la confiance mutuelle au sein de l'entreprise et d'éviter les conflits d'intérêts qui menacent sa pérennité.

Le dirigeant représente un facteur déterminant pour la pérennité de l'entreprise à travers ses caractéristiques et comportements. Ainsi l'objectif de ce travail de recherche est de mettre l'accent sur ce facteur qui concourt à la pérennité des entreprises familiales algériennes.

Pour ce faire, nous proposons une problématique qui s'articule autour de la question suivante :

Quel est le rôle du dirigeant dans la pérennité de l'entreprise familiale?

De cette question principale découlent les interrogations suivantes:

- Comment le dirigeant atteint les objectifs stratégiques tout en conciliant les intérêts des parties prenantes ?
- Quel profil de dirigeant est le plus retrouvé au sein des entreprises familiales (PIC ou CAP) et qui impacte positivement la pérennité de l'entreprise familiale?
- Le projet de transmission de l'entreprise familiale fait-il partie des objectifs du dirigeant?

Afin de répondre à ces questionnements une tentative de réponse sera formulée à travers l'analyse que nous nous proposons de faire.

Notre objectif général, est d'essayer d'identifier la spécificité des entreprises familiales à travers, sa gouvernance ainsi que l'interaction famille-entreprise. Ensuite, nous essayons de cerner le profil du dirigeant de l'entreprise familiale algérienne, en tenant compte de ses caractéristiques et comportements qui influent sur la pérennité de l'entreprise. Enfin, nous

tentons de tester les typologies ou modèles de dirigeant adaptés garantissant la pérennité de l'entreprise familiale. A travers ces analyses nous espérons identifier le rôle de ces dirigeants dans le maintien de la pérennité des entreprises familiales dans le contexte algérien.

Afin de répondre à notre problématique, notre étude se base sur trois hypothèses essentielles :

H1 : L'objectif principal du dirigeant est de mettre en place un « bon » système de gouvernance.

H2 : Le profil du dirigeant algérien au sein de l'entreprise familiale est souvent de type PIC⁵.

H3 L'attachement émotionnel du dirigeant assure la pérennité de l'entreprise familiale.

Deux raisons militent en faveur d'une éventuelle investigation sur les entreprises familiales : la première est l'importance du nombre des PMEF en Algérie, la deuxième est la place prépondérante qu'occupe le dirigeant de l'entreprise familiale et son principal rôle dans la pérennité.

Démarche méthodologique

La méthodologie est influencée par la nature de l'objet étudié, par les traditions culturelles et par les paradigmes épistémologiques, eux-mêmes influencés par les croyances des chercheurs (Thietart, 1999). A ce titre, nous pensons que le choix d'une méthodologie appropriée est la devise pour une connaissance objective. Dans le but de répondre à notre questionnement, nous avons d'abord procédé par des enquêtes sur questionnaires auprès des dirigeants d'entreprises familiales algériennes, ensuite nous avons effectué des tests statistiques.

Le choix de notre approche est de type quantitatif se traduisant par une enquête de terrain qui s'appuie principalement sur une démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester les résultats obtenus pour affirmer ou infirmer les hypothèses.

⁵ Concerne le type PIC (pérennité, indépendance, croissance) défini par Julien et Marchesnay (1996). « L'entrepreneuriat », paris : Economica

Le choix méthodologique a été fait suite à une exploration de la revue de littérature sur les aspects théoriques de la gouvernance des entreprises familiales et les facteurs impactant la pérennité de ces entreprises dont le dirigeant. Le recueil d'information s'est fait grâce à une revue de littérature théorique et empiriques sur le thème tels que les thèses, les ouvrages, les articles ainsi que les sites internet ayant déjà traité des thématiques proches de notre sujet de recherche. Les statistiques sur les PME familiales en Algérie sont collectées à travers les banques de données, notamment le bulletin d'information statistique du ministère de l'industrie et des mines.

Cette exploration nous a permis d'avoir une vision générale sur les mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales dans un premier temps, et dans un second temps, de recenser l'ensemble des caractéristiques du dirigeant qui lui attribue le rôle majeur dans le maintien de l'équilibre et de la pérennité de l'entreprise.

Organisation de la recherche doctorale

L'exposé de la thèse s'ordonne en quatre chapitres, les trois premiers chapitres sont de portée théorique et le quatrième empirique.

Le premier chapitre est consacré à la présentation des principales spécificités mises en exergue par les différentes recherches portant sur les entreprises familiales. L'ambition de ce premier chapitre est de faire apparaître les caractéristiques de l'entreprise familiale à travers la présentation des différentes approches que lui confère la littérature dans une première section. La seconde section présentera les stratégies adoptées par les entreprises familiales pour le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise, ainsi qu'une éventuelle identification du cycle de vie de l'entreprise familiale qui a comme principal but de décrire les différentes étapes que traversent ces entités. La troisième et dernière section présente un état des lieux sur les PME en Algérie et la place qu'elles occupent dans l'économie algérienne.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons les différents aspects théoriques de la gouvernance d'entreprise familiale. Ce chapitre se compose en deux sections. La première traite des théories de la gouvernance applicables à la nature du dirigeant, représentées par la théorie de l'agence, de l'intendance et de la richesse socio-émotionnelle. La deuxième section porte sur une clarification du concept de gouvernance d'entreprise et de la gouvernance d'entreprise familiale, et la présentation de ces différents mécanismes.

Le troisième chapitre interroge la place prépondérante qu'occupe le dirigeant de l'entreprise familiale dans la pérennité et la réussite de la transmission de son entité. Ce chapitre est composé de trois sections. La première présente les caractéristiques du dirigeant dans un premier temps, ensuite une typologie basée sur les comportements des dirigeants. Leur rôle central est établi pour servir de tableau de bord à nos prochaines analyses. La deuxième section est totalement dédiée aux différents concepts de pérennité et aux principales stratégies et actions menées par les dirigeants des entreprises familiales pour la pérennisation de l'entreprise. La troisième section aborde la question de la succession comme problématique spécifique au dirigeant de l'entreprise qui assure une continuité à long terme de son activité.

Le quatrième et dernier chapitre dédié à l'étude exploratoire présente l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus à travers notre enquête de terrain que nous avons menée au niveau de l'Ouest algérien. Nous tentons à partir des données recueillies à apporter un éclairage sur le rôle principal qu'occupe le dirigeant de l'entreprise familiale, à travers une proposition d'une taxinomie de ce dernier et de ses caractéristiques et comportements.

La première section, présente le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche et qui porte sur une démarche descriptive. Dans la deuxième section, nous exposons la méthodologie générale de ce travail. La troisième section consiste à vérifier les propositions de recherche afin de valider empiriquement les hypothèses sur l'échantillon des entreprises familiales algériennes. Enfin, la quatrième section est consacrée à la présentation et à l'interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire.

Chapitre I :
**Étude de l'entreprise familiale : caractéristiques et
stratégie**

« Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une âme »

Jean-Louis Brault

Introduction

Ce chapitre porte un intérêt particulier à l'entreprise familiale et ses spécificités. Suivre la piste de la spécificité du style de management dans les entreprises familiales conduit essentiellement à faire un lien entre la nature de l'entreprise familiale et l'objectif principal de cette entité, à savoir la pérennité, qui se voit être l'objectif majeur du dirigeant de l'entreprise familiale.

Les entreprises familiales en Algérie, comme ailleurs dans le monde, sont nombreuses. La sphère académique autant que managériale a porté beaucoup d'intérêt à l'entreprise familiale multi-générationnelle. Cet intérêt vient de la forte contribution des entreprises familiales sur la vie économique et sociale. Il importe qu'elles trouvent un juste équilibre entre traditions séculaires et exigences de la mondialisation pour assurer leur pérennité⁶.

Considérée comme une entité économique et sociale, l'entreprise familiale a été reconnue comme la source majeure d'oxygène pour la combustion de l'entrepreneuriat (Rogoff et Heck, 2003). La place occupée par ces entreprises dans l'économie et la société ne date pas d'hier. Elles ont été, depuis des siècles, la colonne vertébrale de l'économie et ont joué un rôle important dans le développement des civilisations.

Les cas d'entreprise étudiée dans la partie empirique révèlent aussi l'importance et le rôle que jouaient, ou jouent encore, ces entreprises dans le paysage économique. Il importe de définir ce que nous entendons par entreprise familiale et délimiter ses frontières (Chrisman et al, 2003). Toutefois, la littérature n'a pas encore produit de définition qui fasse l'unanimité (Pieper, 2003), du fait de son hétérogénéité en matière de taille, d'histoire et de forme.

La première section du chapitre est consacrée entièrement à la délimitation théorique de l'objet de recherche en se focalisant sur la revue de littérature permettant dans un premier temps d'éclairer les notions de base, famille, le concept de la famille algérienne, suivit d'une définition à partir d'une synthèse des définitions des différentes approches proposées par la

⁶ Hanachi M, (2015). « la régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles », Thèse en gestion et management, Université d'avignon France.

littérature, appréhendées sous deux approches : l'une mono-critères et l'autre pluri-critères, qui de fil en aiguille nous mènent vers la description fondamentale des caractéristiques spécifiques qui fonde ce type d'organisation à savoir l'imbrication du système famille et entreprise, et pour finir l'appréhension de la notion d'entreprise familiale algérienne qui représente le centre de notre recherche.

La seconde section porte sur le développement et la croissance des entreprises familiales. Une série d'étapes sur le cycle de vie de ces entités sera mise en vigueur, permettant ainsi de faire apparaître leur aspect identitaire unique, sur la base de diverses recherches (Abouzaid, 2008 ; Mouline, 1999).

Dans la troisième et dernière section, un état des lieux de la petite et moyenne entreprise algérienne est mis en perspective, en présentant les principales caractéristiques de l'environnement institutionnel, juridique et économique, et enfin une mise en lumière de la place de l'EF dans l'économie algérienne.

Section 1 L'entreprise familiale « un état de l'art »

Les études sur les entreprises familiales montrent la place prépondérante qu'elles occupent dans la plupart des économies⁷. Cette forme d'organisation retient une attention particulière dans les recherches académiques, de par ses spécificités (organisationnelles, financières, stratégiques, etc.). Son identification se fait à travers la reconnaissance de certaines caractéristiques qui la définissent et qui la différencient des autres entreprises : le désir de la part des membres de la famille de conserver le contrôle du capital de l'entreprise et la pérennisation de l'entreprise demeurent parmi les objectifs principaux du fondateur.

L'entreprise est très souvent perçue comme un héritage qui doit être préservée pour les futures générations, où l'information concernant l'entreprise reste confidentielle.

Suite à l'impossibilité pour les chercheurs de tomber sur une définition unifiée de l'entreprise familiale, qui est principalement due à son caractère hétérogène (Mouline, 2000 ; Pieper, 2003 ; Basly, 2007) . Plusieurs définitions ont été proposées par des auteurs qui n'ont pas pris en considération les critères annoncés par d'autres chercheurs avant eux .Dans ce sens Handler en 1990, précise que le défi majeur des chercheurs dans le domaine de l'EF est de définir l'entreprise familiale.

De ce fait, il nous semble nécessaire dans cette première section, d'une part de mettre en perspective les définitions qui nous semblent les plus pertinentes pour notre analyse, couramment utilisées et qui s'adaptent au contexte de l'Algérie tant au niveau culturelle, sociale, qu'économique. Ceci, à partir d'une revue de la littérature spécifique, en passant par les notions de base qui servent à l'élaboration du cadre théorique, de la méthodologie ainsi que de l'analyse.

D'autre part, il est important de cerner les différents critères qui spécifient et distinguent ce type d'entreprise, tout en prenant en considération son évolution structurelle, temporelle et organisationnelle.

⁷ Allouche J et Amann B, (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art », Finance Contrôle stratégie, Vol 3, p.33-80.

1.1 De la famille

Généralement la famille est définie en tant que ménage composé de deux individus ou plus, liés par des rapports de sang, d'adoption ou de mariage. Pour Segalen (1981), la famille est un terme qui désigne à la fois individus et relations.

La famille est l'institution dans laquelle s'effectuent les fonctions biologiques les plus vitales pour la survie et la continuité du groupe familial, et les processus sociaux les plus indispensables pour l'intégration des individus à leur environnement social.

Définir la famille d'une manière générale conduirait à dire qu'elle est la première cellule de base constituant la société, qu'elle contient des individus, que chacun parmi eux a ses rôles et ses fonctions propres. La famille se compose de deux éléments fondamentaux : le système d'alliance familiale et le système de filiation familiale. Le système d'alliance familiale concerne des familles différentes et n'implique pas obligatoirement le mariage, tandis que le système de filiation familiale, lui, se base sur la transmission du patrimoine économique, culturel, social, etc entre générations différentes (Boulehia C, 2017)⁸.

Deux types de famille sont mis en perspective :

La famille dite nucléaire regroupe le père, la mère et les enfants nés de leur union. Elle est donc composée de deux générations.

La famille reconstituée, c'est-à-dire un homme et une femme vivant sous le même toit avec un ou des enfants issus de leur précédent mariage auquel(s) s'ajoutent parfois un ou des enfants qu'ils auront ensemble.

1.1.1 La famille algérienne

Bon nombre d'étude s'accordent à dire que la famille algérienne a subi de profondes transformations⁹ qui ont eu un impact considérable sur son mode économique et social. Elle peut être perçue selon multiples modèles et qui sont :

⁸ Cité dans le mémoire de Boulehia C, (2017), « La socialisation de genre dans la famille algérienne étude empirique dans la ville de SKIKDA », Université du Québec à Montréal.

⁹ La transformation de la famille algérienne est du à son passage par plusieurs phases qui ont influencé son mode familiale. Ces phases sont celles : d'avant la colonisation, pendant la colonisation et après l'indépendance .

Du « patriarche » à la famille élargie:

Dans le modèle traditionnel tel qu'il a existé en Algérie avant la colonisation, l'identification sociale de la famille algérienne était reconnue au niveau de la tribu et au niveau de *la'ayla* qui est considérée comme un groupe familial patrilineaire. C'est une structure familiale hiérarchisée où chaque membre est socialisé dans son rôle, son statut, et ses conduites. Cette hiérarchie impose la supériorité du patriarche sur tous les membres de la famille, l'autorité du grand-père dans le cas où il est toujours vivant s'exerce d'une manière absolue, ou celle du fils aîné après sa mort, mais aussi celle des plus vieux sur les plus jeunes, il est absolument impossible d'enfreindre les règles. Le père joue pratiquement tous les rôles, celui du juge, prend les décisions, distribue le travail et traite les relations de la famille, et représente le groupe à l'extérieur. C'est une autorité caractérisée par la soumission, la crainte et le respect total du père.

La famille traditionnelle telle qu'elle a été décrite à notre connaissance n'existe plus, suite à la déstructuration sociale causée par la colonisation, qui a favorisé l'industrialisation et l'urbanisation. Ces changements ont mené à l'exode rural, au salariat qui ont fini par disperser les tribus et la famille traditionnelle algérienne.

Grâce à sa politique de résistance la famille algérienne a réussi à conserver beaucoup de ses caractéristiques. Cependant, la colonisation a favorisé beaucoup de transformations au sein de la famille algérienne, qui passe de la 'ayla à la famille élargie et qui est tiraillée entre le désir de reconnaître la nouvelle forme familiale « famille conjugal », et celui d'appartenir au mode traditionnel « patriarcal ». Mais au cours de la période post-coloniale, la famille patriarcale essaie tant bien que mal de se reconstituer mais finit par se détruire suite à des transformations (urbanisation, les réformes agraires...). De ce fait, les jeunes sont de plus en plus attirés par le mode de vie occidental soumis à travers les médias (Perret C; Paraque B, 2013)¹⁰.

D'après la littérature, la famille élargie prend la forme soit d'une famille composée de plusieurs ménages dans une même résidence et lieu de consommation, soit en réseau familial structuré autour d'un ménage principal (en général celui des parents) mais réparti en plusieurs lieux de résidence. Ceci dit qu'elles prennent la forme d'une famille réseau ou vivant sous le

¹⁰ Perret C, et Paraque B. « Mutations familiales et relations intergénérationnelles en Algérie », Recherches familiales, vol. 10, no. 1, 2013, pp. 163-173.

même toit, le patrimoine familiale ne représente plus une ressource pour les finances des ménages. Ses revenus sont constitués désormais des salaires des fils, qui peuvent soit être des fonctionnaires de l'Etat, ou employés dans une entreprise ou avoir des fonctions libérales. Ce qui suscite la perte du pouvoir décisionnel du père mais qui garde toujours une influence assez conséquente.

Toutes-fois, la famille élargie atteint une limite naturelle lorsque cette dernière devient elle-même un ensemble de famille élargie, la séparation a lieu dès lors que les cousins - garçons ou filles - deviennent adultes.

La famille élargie à la famille-réseau ou (composé) :

Les membres de la communauté moyenne reprennent le modèle élargi de la famille tout en étant dispersés dans différents quartiers de la ville. Un contact quotidien est maintenu avec les parents grâce au téléphone et à la voiture. Le réseau se forme autour d'une famille centrale qui est celle des parents, ce qui suppose que les enfants mariés ont la possibilité d'acquérir des logements. Ce sont en général des commerçants, des hauts fonctionnaires, des membres de professions libérales (médecins, avocats, etc.). Le réseau familial, regroupant frères et sœurs mariés, tire sa cohérence de la présence dans une famille principale des parents. Dès que ces derniers disparaissent, le réseau se distend et se scinde en plusieurs réseaux qui se dotent de centres respectifs en s'autonomisant, (Addi, 2004).

Les personnes aisées (entrepreneurs, grands commerçants), qui ont la possibilité de construire la maison qu'ils désirent, le choix se porte souvent sur des appartements différenciés dans le même immeuble où vivent des frères mariés. Ce modèle est idéal pour les personnes qui désirent rester en contact permanent avec leurs parents et leurs frères et sœurs, ce qui permet à la famille élargie de se regrouper dans une même maison ou immeuble tout étant autonome.

Addi (2004) assure qu'à ce jour les sociologues de la famille n'ont pas donné de définition consensuelle à la famille algérienne. Quelques-uns la définissent comme famille élargie, composée, étendue et récusent la notion de modèle familial unique; d'autres parlent d'un modèle familial diversifié et présentant plusieurs types. Mais la tendance dominante est à la caractérisation d'un modèle familial résultant d'une stratégie multiple d'adaptation aussi bien en milieu urbain que rural.

L'enquête de Fatima Oussedik (1988), menée dans certains quartiers d'Alger a permis de constater 5 types de familles :

1. la famille néo-patriarcale étendue (couple, enfants célibataires et mariés, petits-enfants);
2. la famille néo-patriarcale réduite (couple, enfants célibataires);
3. la famille conjugale (couple, enfants);
4. la famille conjugale réduite (enfants vivant avec un seul parent veuf ou divorcé) ;
5. la famille para-conjugale (couple avec enfants, hébergés par les beaux-parents en raison de la crise de logement).¹¹

Sur la base des différents ouvrages il apparaît, que la famille algérienne se présente soit en famille composée de plusieurs ménages avec unité de résidence et lieu de consommation, soit en réseau familial structuré autour d'un ménage principal (en général celui des parents), mais réparti en plusieurs lieux de résidence.

Le code de la famille algérien¹²définit juridiquement la famille comme suit :

- La famille est la cellule de base de la société, elle se compose de personnes unies par les liens de mariage et par les liens de parenté. (Art 2).
- La famille repose dans son mode de vie sur l'union, la solidarité, la bonne entente, la saine éducation, la bonne moralité et l'élimination des maux sociaux. (Art. 3).

Suite a la mise en perspective de la notion familiale, nous allons passer à une deuxième notion et qui est « *l'entreprise* » le centre de toutes les interactions économiques afin de pouvoir relier les deux notions (entreprise / famille), et qui nous permettra d'évoquer le dirigeant familiale qui est au cœur de la réussite de son entité et représente de ce fait le fondement de notre recherche .

1.2 L'entreprise :

Il est important de définir l'entreprise car celle-ci rythme la vie économique et sociale, selon (Bressy et Konkuyt ,2000) « *l'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente* » Autrement dit, il y a entreprise dès que des personnes mobilisent leur talent et leur énergie, rassemblent des moyens matériels et de l'argent pour produire un

¹¹ Fatima Oussedik, (1988) , in Lahouari ADDI, « Femme, famille et lien social en Algérie », in Azadeh KIAN-THIEBAUT, Marie LADIER-FOULADI (dir.), Famille et mutations socio-politiques. L'approche culturaliste à l'épreuve, Paris, Éditions de la MSH, pp. 71-87, 2004, p. 73.

¹² Code de la famille algérien (09 juin 1984)

produit ou un service à des clients. Il peut s'agir soit d'une entreprise individuelle : cas d'une personne physique exerçant individuellement une activité professionnelle non salariée, soit d'une société : cas d'une personne morale ayant pour objet la production de biens ou la réalisation de prestations de services, autonome financièrement et juridiquement vis-à-vis de ses associés et dirigeants. La société peut avoir un ou plusieurs établissements.

Une autre définition de l'entreprise qui est largement répandue, est celle élaborée par Michel Kalika¹³ (1995) qui définit l'entreprise comme un système. Cet auteur a pris en compte les interrelations entre les composants du système et entre les composants du système et l'environnement de l'entreprise. Il a identifié quatre composants essentiels du système d'entreprise, qui sont :

- Un système technique chargé de la transformation des inputs en biens et services ;
- Un système psychosociologique prenant en compte les membres de l'entreprise, en tant qu'individus animés d'une psychologie propre et en tant qu'acteurs disposant d'un pouvoir organisationnel ;
- Un système de gestion ;
- Une structure organisationnelle chargée d'assurer la stabilité et l'unité de l'entreprise.

Les définitions de l'entreprise changent selon l'environnement dans lequel elle évolue et se développe. Cependant le développement d'une entreprise passe par différentes étapes, quelle que soit la taille de la structure (TPE, PME, entreprise de taille intermédiaire ou grande entreprise).

Pour assurer le développement de son entreprise, le dirigeant est amené à prendre des décisions. Sur le plan stratégique, son principal objectif est de veiller à la compétitivité pour assurer la pérennité de celle-ci.

L'Algérie a connu une forte augmentation de création d'entreprise lors de la dernière décennie, suite aux politiques incitatives (Avantages fiscaux, ASEJ, CNAC etc.) et la lutte contre le chômage et la précarité. La création dans la plus part des cas prend la forme de TPE familiale. Les données de l'ONS montrent que le développement du secteur privé est souvent lié aux caractéristiques sociologiques des dirigeants. La préférence va à la TPME avec une nette attirance pour l'entreprise familiale aussi bien pour sa méthode de gestion que pour sa forme

¹³ Kalika M, (1995). «Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance», édition : economica, p.3

juridique qui privilégie l'EI, SNC ou les sociétés de capitaux (EURL, SARL) avec comme associé les connaissances ou les membres d'une famille.

Après ce détour sur l'identification de la famille et de l'entreprise, nous nous interrogeons sur la notion de l'entreprise familiale.

1.3 L'entreprise familiale

L'apparition de l'entreprise familiale dans la littérature a certainement un lien avec le développement grandissant de l'entrepreneuriat. L'entreprise familiale occupe une place de choix dans la littérature entrepreneuriale. Définir l'entreprise familiale demeure encore difficile de par la spécificité de cette forme d'organisation qui réside dans l'interaction de la famille et de l'entreprise.

L'entreprise familiale n'a toujours pas de définition communément reconnue dû à son caractère hétérogène en matière de taille, d'histoire et de forme, mais aussi à son caractère spécifique. A savoir : le rôle de la famille et son implication ainsi qu'à sa transmission à travers les générations, d'où l'importance de sa définition qui présente un véritable dilemme.

Mazzi (2011) distingue trois approches dans la définitions de l'entreprise familiale, ceci a travers une analyse de 23 articles parus entre 2001 et 2010.

La première approche repose sur l'implication qui prend en compte les facteurs structurels et organisationnels des entreprises. Cette approche est basée sur l'identification de quatre dimensions fondamentales de la gouvernance : la propriété, le contrôle, le rôle managérial que jouent les membres de la famille dans l'entreprise et les générations impliquées dans l'entreprise. Néanmoins, une variation sensible de ces dimensions pourrait avoir des incidences sur les définitions proposées de l'entreprise familiale.

La deuxième approche basée sur l'intention met l'accent sur la vision de la famille de l'entreprise et décrit son essence en termes d'objectifs des membres de la famille, dont le but principal est d'assurer la survie de son entreprise en gardant le contrôle de celle-ci et maintenir les valeurs instaurées par le fondateur.

La troisième approche de définition repose sur la combinaison des deux approches précédentes, intention et implication, et applique l'échelle de mesure F-PEC proposée par Astrachan et al, (2002).¹⁴

Habbershon et Williams (1999) privilégient les définitions opérationnelles afin d'identifier les entreprises familiales. Certains auteurs se réfèrent à une définition mono-critère, d'autres à une définition multicritère (Allouche et Amann)¹⁵. Cependant, à l'heure actuelle, les auteurs retiennent des définitions regroupant plusieurs critères.

Le choix des critères de définition de l'EF est d'autant plus important qu'il a un impact sur la délimitation du champ d'observation de l'EF (Klein S, 2000).

A. Approche mono-critères

Les définitions mono-critères ne sont pas nombreuses et retiennent un seul critère à la fois. On retrouve soit le critère de la propriété, ou le critère du contrôle, ou celui de l'interaction entre famille/entreprise. Dans cette approche et parmi les premiers auteurs à avoir abordé le thème de l'entreprise familiale, Christensen (1953), met l'accent sur le critère de propriété. Cet auteur définit une entreprise de familiale lorsqu'elle porte le nom de la famille et est imprégnée de ses valeurs et traditions. Cependant le dirigeant doit faire parti de la famille et être (ou avoir été) propriétaire d'une grande partie des actions.

Barry (1975) retient le critère de contrôle et considère une entreprise comme familiale si elle est, en pratique, contrôlée par une seule famille. Beckhard et Dyer (1983), quant à eux, optent pour le critère de l'interaction entre famille et entreprise pour définir la nature familiale de l'entreprise. Selon ces auteurs, c'est la présence de la famille au conseil d'administration qui est considérée comme le lien entre la famille et l'entreprise.¹⁶

Toujours dans la même optique Allouche et al, (2008) proposent trois modèles d'entreprise familiale qui reposent sur un seul critère. Le premier modèle est celui où la famille occupe des postes de gestion et sont parmi les principaux actionnaires. Le second modèle concerne les membres de la famille qui n'ont pas de poste de gestion à haute responsabilité mais font partie des principaux actionnaires. Le dernier modèle des entreprises familiales est celui dont

¹⁴ Cité dans la thèse de Hannachi (2015). « La régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles ».

¹⁵ Allouche J et Amann B, (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art », Revue Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n°1, pp.40-44.

¹⁶ Allouche J et Amann B : « L'entreprise familiale : un état de l'art » Revue Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n°1, mars 2000, pp.9-10

les membres de la famille ont des fonctions de direction ou sont présents dans le conseil d'administration, mais ne sont pas parmi les principaux actionnaires.¹⁷

Dans la littérature les auteurs se réfèrent que très peu aux définitions mono-critères, de ce fait leurs travaux reposent beaucoup plus sur des définitions qui requièrent plusieurs critères afin de caractériser l'entreprise familiale.

B. Définitions pluri-critère

À travers un survol de la littérature, nous avons constaté que les définitions les plus répandues sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères, à savoir : le contrôle, la propriété ainsi que le degré d'implication de la famille dans l'entreprise propriété-domination de la famille-nom de l'entreprise, génération d'entrepreneurs et l'influence mutuelle et finalement l'existence de sous-systèmes. En effet, pour Davis et Taguiri (1982) une entreprise peut être considérée comme familiale dès lors qu'elle est à la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire plus), et que cette dernière est contrôlée par une famille plus ou moins élargie.

A ce titre ces auteurs définissent de manière plus détaillée une firme familiale comme « *une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* »

Toujours dans une approche basée sur le critère de contrôle et de propriété, Rosenblatt et al (1985) considèrent, que l'entreprise est familiale lorsque la majorité du contrôle ou de la propriété appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion.

Parmi les chercheurs qui retiennent plusieurs critères pour définir l'entreprise familiale, Bégin et Cammarata (2006) supposent qu'une entreprise est familiale lorsque :

- ✓ L'entreprise doit être au moins à sa deuxième génération ;
- ✓ La gestion de l'entreprise soit assurée par le propriétaire dirigeant ;
- ✓ Le capital appartient à la famille ;
- ✓ et, enfin, le dirigeant a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

Channon (1971), quant à lui, considère qu'une entreprise est familiale si :

¹⁷ Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., et Kurashina, T, (2008). « The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation », Family Business Review, 21(4), 315-329.

- ✓ Un des membres de la famille a présidé le conseil d'administration ;
- ✓ L'entreprise est au moins à sa deuxième génération ;
- ✓ La famille détient au minimum 5% des droits de vote.

La pérennisation de l'entreprise familiale apparaît comme objectif crucial dans le processus de succession, Churchill et Hatten, (1987) retiennent également le critère de la transmission de l'entreprise à une autre génération avec une conservation du contrôle par la nouvelle génération.

Par ailleurs , une prédominance du critère de détention du capital apparaît dans cette approche pluri-critères . Astrachan et Kolenko (1994) considèrent qu'une entreprise est familiale si elle répond aux critères suivants :

- ✓ la famille doit détenir au moins 50 % du capital pour les sociétés non cotées et 10% pour les sociétés cotées ;
- ✓ l'entreprise doit avoir au moins 10 années d'existence ;
- ✓ Au moins deux membres de la famille doivent être impliqués dans la gestion de l'entreprise ;
- ✓ la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

Leach et al (1990) ont retenu une définition très proche puisqu'une entreprise est familiale lorsque la famille exerce une influence sur la gestion en cours et future de l'entreprise¹⁸ et qu'au moins un des critères suivants est vérifié :

- ✓ la famille détient plus de 50 % des droits de vote ;
- ✓ un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise ;
- ✓ un nombre significatif des membres de la famille fait partie du haut management.
- ✓

Selon Astrachan et Shanker (2003), les critères utilisés pour définir l'entreprise familiale doivent au moins inclure : la détention de la majorité du capital (et le contrôle des droits de vote), la présence de membres de la famille dans le conseil d'administration, dans la direction et la participation de multiples générations dans l'entreprise.

¹⁸ La gestion présente et la gestion future font référence à la culture, aux valeurs et aux croyances de l'entrepreneur à transmettre de génération en génération. Ainsi, la gestion présente influencera la gestion future et celle-ci sera à l'image de la gestion présente.

Donneley (1988) et Lindow et al, (2010) se focalisent sur l'influence mutuelle entreprise/famille et le passage obligatoire à la deuxième génération de la famille. L'entreprise familiale est connue par son aspect identitaire unique. Ce lien étroit entre famille et entreprise est finalement appréhendé par Beckhard et Dyer (1983) et Villalonga et Amit (2006), qui postulent que l'entreprise est un ensemble de sous-systèmes complexes tels que : la propriété (actionnariat), le management et la famille. D'une part, la famille par son caractère irrationnel (traditionnel, affectif et sécuritaire) et l'entreprise par son caractère fondé sur la rationalité (efficacité économique et financière, croissance et compétitivité) d'autre part. Pour analyser les caractéristiques de l'entreprise familiale, certains auteurs ont appréhendé celle-ci à travers deux sous systèmes afin de faire apparaître sa particularité. Tandis que d'autres auteurs ont proposé de concevoir l'entreprise familiale à travers trois sous-systèmes. Ces deux types d'analyse ont facilité la compréhension de cette forme d'entreprise et de sa nature particulière.

1.3.1 L'entreprise familiale : quelle spécificité ?

L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille. En effet, selon Mouline (2000), l'entreprise familiale présente une caractéristique fondamentale quelle que soit la forme juridique adoptée, à savoir « *l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux* » .

Ces interactions et chevauchement des domaines de la famille, de la propriété et de la gestion (Taguiri et Davis, 1982), peuvent être source de conflits comme ils peuvent être source d'avantages concurrentiels. L'analyse systémique de l'entreprise familiale permettra de mieux appréhender la composition particulière de cette forme d'entreprise. Deux voies d'analyses s'offre à nous : la première appréhende l'entreprise familiale en deux sous-système et la deuxième propose de concevoir l'entreprise familiale en trois sous-système.

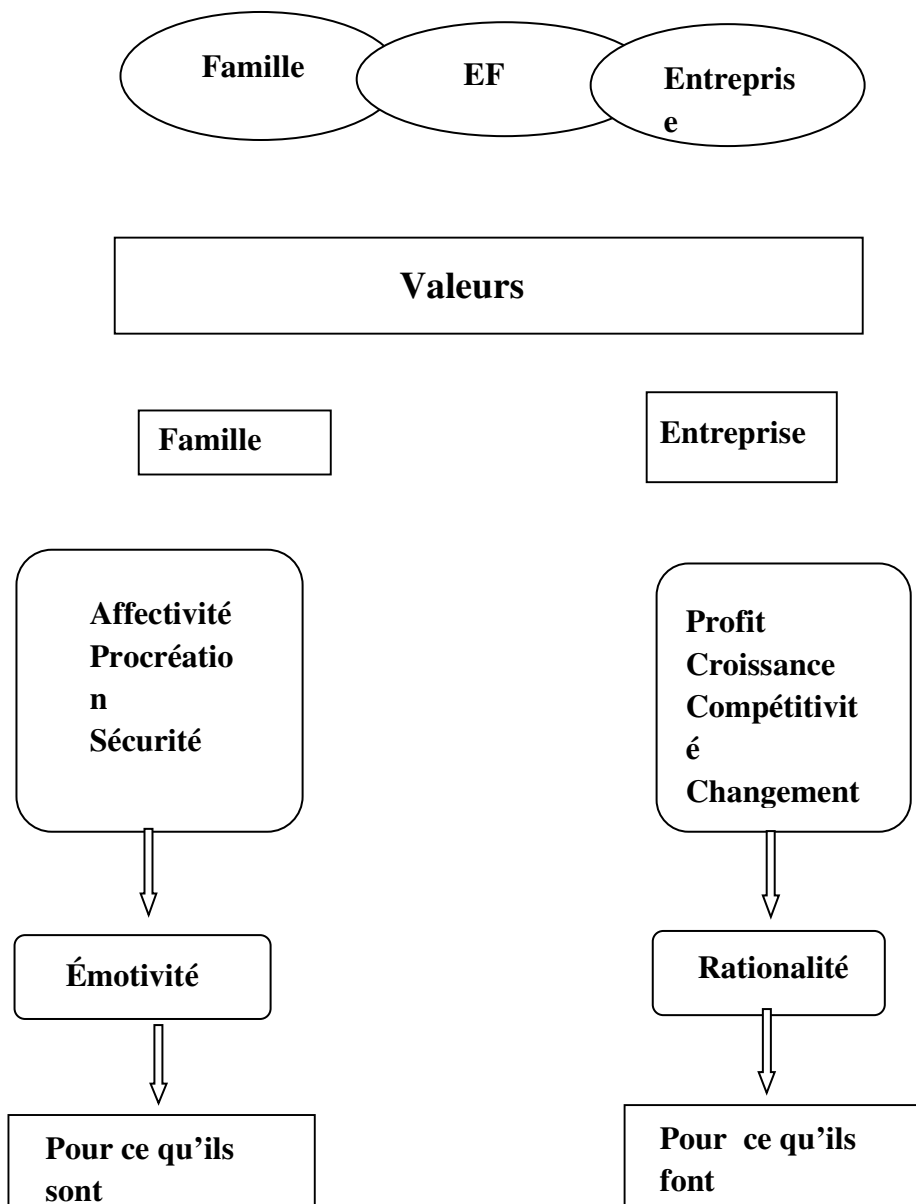
● *Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent*

Le caractère spécifique de cette forme d'entreprise revient au fait qu'il y est une interaction entre les deux systèmes famille/entreprise. En effet, deux logiques de fonctionnement existent au sein des entreprises familiales, une logique économique tournée vers la maximisation du résultat et qui fait passer les objectifs de l'entreprise, et une logique affective, qui a pour finalité de protéger les membres de la famille et de les réunir. Selon (Mouline, 1999), les

entreprises familiales doivent composer avec les discordances qui existent entre les objectifs de ces deux sous-systèmes.

Afin de mieux comprendre l'emblème de ces deux sous système, Goetschin (1987) propose le schéma suivant :

Tableau 1 : L'entreprise familiale entre les logiques des deux systèmes famille et entreprise

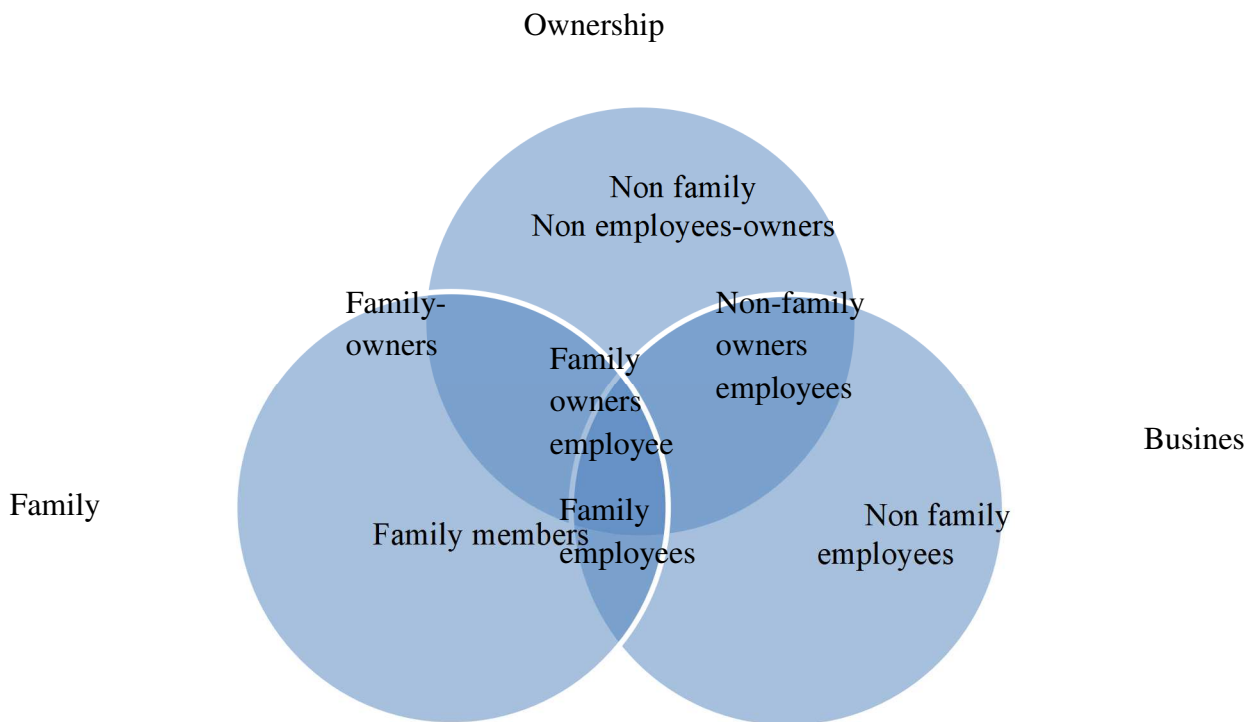


Source : Goetschin (1987)

- **Entreprise familiale analysée en trois sous-systèmes:**

Tagiuri et Davis (1982) quand a eux, considèrent l'entreprise familiale comme un système composé de trois sous systèmes qui s'imbriquent et interagissent entre eux à savoir : la propriété, le management et la famille. A travers leur modèle chaque cercle représente un groupe de personne et chaque groupe a un rôle à jouer et dans lequel ces individus peuvent avoir différents rôles au sein de l'entreprise familiale (cf.figure2):

Figure 1 : Modélisation de l'entreprise familiale



Source : Tagiuri et Davis, (1982).

Le modèle des trois cercles met l'accent sur l'importance qu'offre chaque perspective pour la compréhension de la totalité du système de l'entreprise familiale. Le croisement des intérêts engendre de ce fait, une position conflictuelle génératrice de tension.

- **Familiness :**

Le concept du « familiness » explique la supériorité de l'entreprise familiale qui résulte à la fois de l'interaction entre le système famille et celui de l'entreprise. Les travaux mobilisant l'approche par les ressources et les compétences (Arrègle et al, 2004, Habbershon et Williams, 1999), montrent que l'imbrication de ces sous systèmes permet à l'entreprise familiale d'acquies des ressources et capacités uniques elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels.

Ce courant de recherche suppose que les avantages des firmes familiales proviennent majoritairement de processus organisationnel original. Correspondant à l'aspect familial de l'entreprise qui donne lieux à des ressources ou compétences valorisables, rares, non imitables et difficilement substituables par d'autres entreprises concurrentes et qui lui permettent de développer une performance supérieure à d'autres firmes non-familiales (Habbershon et Williams, 1999).

En résumé ces auteurs affirment que les spécificités organisationnelles à la base des avantages des firmes familiales doivent être identifiées pour être par la suite gérées, développées et transformées et qui leurs permettront de créer de la valeur. Cependant, toutes les entreprises n'ont pas forcément des avantages, certaines firmes familiales ne seront pas capables de créer des avantages en fonction de leurs ressources et compétences¹⁹.

La distinction entre famille et entreprise doit se faire par les membres de la famille qui sont directement impliqués dans l'entreprise. Pour ce faire, les acteurs familiaux peuvent adopter multiples rôles et comportements, selon qu'ils se trouvent dans un contexte familial ou organisationnel. A partir de ces éléments, et au risque de mauvaise intégration de ces trois sous systèmes, il est probable de constater de nombreux conflits entre les différentes parties qui peuvent s'avérer comme source non efficiente au sein des entreprises familiales concernées, puisqu'elles n'ont pas toujours les mêmes intérêts. Ainsi, un des systèmes pourrait dominer l'autre et vis versa²⁰.

Par conséquent l'entreprise familiale est amenée à être un lieu de conflit et non d'alignement des intérêts. A ce sujet, Taguiri et Davis (1982) ont contredits cette idée en supposant que la famille est un groupe homogène avec des intérêts convergent. Chaque sous-système nécessite ainsi ses propres mécanismes de gouvernance : conseil de famille pour la famille, conseil d'administration pour le management, assemblée des actionnaires pour la propriété, que nous allons mettre en perspective dans le deuxième chapitre.

¹⁹ Arregle J.L., Verry P. et Raytcheva S,(2004). « Capital social et avantage des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur ».pp. 7.

²⁰ La domination d'un des trois systèmes peut avoir lieux lorsque la priorité est donnée à l'un des trois logiques: famille (népotisme) , entreprise(priorité aux objectifs de l'entreprise), et actionnariat (remise en cause des managers familiaux par les actionnaires)

Toutefois, de l'ensemble des définitions répertoriées, il ressort trois principaux critères pour les caractériser : La propriété, la direction et la succession. Le contrôle de la propriété , l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

Tableau 2 : Les définitions des entreprises familiales

| 1/ Définitions monocritère | Auteurs | contenu |
|--------------------------------------|--|---|
| Critère de la propriété | Barnes L.B et Hershon S.A. (1976), Alcorn, P. B. (1982), Lansberg I, Perrow S. et Rogolsky S (1988) | L'entreprise est la propriété d'un individu ou des membres d'une même famille. |
| Critère du contrôle | Barry B (1975), Beckhard R. Dyer W. (1983), Keppner E. (1983), Handler, W. C. (1989) | L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle. |
| 2/ Définitions pluri-critères | | |
| Propriété et contrôle | Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982); Davis, J. et Pratt, J. Eds. (1985); Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M. and Johnson, (1985); Dyer, W. G., Jr. (1986); Stern, M. H. (1986); Hollander B., Elman N. (1988); Handler, W. C. (1989); Aronoff, C. E. et Ward, J. L. eds. (1990); Gallo, M.A. et Estapé, M.J. (1994) Astrachan Joseph H., Kolenko Thomas A. (1994); Cromie S., Stephenson B., Monteith D. (1995). | L'entreprise est la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle). |

| | | |
|--|---|---|
| Propriété, transmission et contrôle | Churchill N., Hatten K. J. (1987); Ward, J. L. (1987) | La transmission de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle. |
| Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise | Christensen R. (1953) | La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions. |
| Généralités d'entrepreneurs et influence mutuelle | Donneley (1964) | Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise. |
| Existence de sous-systèmes | Beckhard, R. and Dyer, W. G., Jr. (1983) | Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur). |

Source :Allouche et Amann (2000)

Il découle de ces différentes définitions avancées que l'objectif crucial de la famille est d'assurer la pérennité et la croissance de son entreprise . Il est évident que celle-ci offre aux membres de la famille une sécurité financière et un emploi d'office .C'est une relation et des valeurs qui sont transmises de génération en génération (fondateur/successeurs) .

1.4 L'entreprise familiale algérienne

L'entreprise familiale représente la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde, très majoritairement représentées dans le groupe des petites et moyennes entreprises (PME).

En Algérie, l'entreprise familiale existe depuis toujours et apparaît comme le pilier majeur de la croissance et de l'emploi. Cette dernière a connu toutes les activités économiques aussi bien rurales qu'urbaines. Des données ONS montrent que 97% du tissu industriel est constitué de TPE et PME, dont une partie non négligeable relève des entreprises familiales.

Cependant, on manque de données tant quantitatives que qualitatives car peu de recherche ont été effectuées sur les entreprises familiales en Algérie, et les organismes officiels ne laissent pas apparaître la dimension familiale²¹.

Certaines entreprises familiales algériennes existent depuis des décennies et constituent un patrimoine économique national important. Ces entreprises sont connues pour leur gestion prudente et ne parlent que très peu de leurs finances à l'instar de la très grande majorité des entreprises familiales à travers le monde. Il existe cependant, certains groupes familiaux qui jouissent d'un grand niveau de notoriété et renvoient à des modèles de réussite dans les affaires. La présentation de quelques grands groupes familiaux Algériens est de rigueur :

- L'entreprise **Hamoud Boualem**, fondée en 1878 à Alger par Youssef HAMOUD, est spécialisée dans la fabrication des boissons gazeuses et non-gazeuses (sodas, sirop, eaux....).
- L'entreprise **CEVITAL**, fondée par Issad REBRAB en 1998, est une institution qui a investi dans multiples secteurs d'activité depuis 1971 à savoir (l'électronique et électroménager, sidérurgie, construction industrielle, automobile, industrie agroalimentaire....).
- L'entreprise **STPM Groupe CHIALI**, fondée par Ahmed CHIALI en 1981, spécialisée dans la transformation des plastiques et métaux en canalisation thermoplastiques PVC, PE destinées aux réseaux potable et d'irrigation, c'est une institution qui ne cesse de se développer à ce jour par son investissement dans des produits de l'entreprise (quincaillerie pour menuiserie et faux plafond).
- L'entreprise **NCA-Rouiba**, fondée par M.OTHMANI et son fils Salah en 1966, leur principale activité était la fabrication de conserves de fruits et légumes, qui en 1984 se développe dans la fabrication d'une boisson à base de fruit.

²¹ On ne connaît pas le nombre d'échec de transmission des entreprises familiales et par conséquent le taux de disparition de celle-ci, ce qui ne nous permet pas d'avoir d'avantage d'information sur l'entreprise familiale en Algérie.

- L'entreprise **AMOR BENAMOR Groupe BENAMOR**, fondée en 1966 par la famille BENAMOR, spécialisée dans l'agroalimentaire à connu un grand succès et est devenue leader national dans : la conserverie alimentaire (CAB), la semoule, les pâtes alimentaires.....

A travers ces modèles d'entreprises familiales ayant atteint une taille conséquente, nous pouvons déduire que la firme familiale algérienne est considérée comme une source importante pour générer des ressources. Elle tient une place importante dans la croissance et la création d'emploi en comparaison à son homologue non-familiales.

Les recherches traitant le sujet de l'entreprise familiale algérienne n'ont que très peu suscité la curiosité des chercheurs. Ceci est dû au manque de statistiques économiques et financières concernant l'EF.

Arregle et al, (2004), pensent que la famille est la seule institution qui définit les règles de l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, puisqu'elle imprègne les pratiques managériales d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales (tradition, conservatisme, confiance, cohésion familial).

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, et pour le reste de notre analyse du contexte algérien, nous proposons la définition suivante de l'EF algérienne.

Il s'agit d'une entreprise connue pour un patrimoine qui perdure, et où la responsabilité sociale de l'entreprise reste primordiale, dont la structure du capital social montre la réunion de la majorité (>50%) des parts sociales entre les mains de deux ou plusieurs associés ayant des liens de parenté du premier ou du second degré. La direction de l'entreprise est confiée à un ou plusieurs associés consanguins ayant pour objectif d'en assurer la pérennité et d'en transmettre la direction et/ou la propriété à une autre génération.

Section 2 Stratégie et cycle de vie de l'entreprise familiale

Le concept de stratégie ne doit pas être présenté au sens strict mais plutôt être vu comme un processus de réflexion. D'ailleurs Allaire et Firsirotu (1993) emploient le terme de « Penser la stratégie » et le définissent ainsi :

« C'est comprendre renforcer, ou chercher à modifier, les forces qui définissent la relation entre une entreprise et ses contextes (marché, technologie, cadre sociopolitique). C'est s'interroger sur le devenir d'une organisation, sur les choix qui s'offrent à elle, sur les incertitudes qui marquent son destin ».

Cette pensée a pour finalité de mener les membres de l'organisation vers les mêmes buts, d'améliorer la qualité de la transmission de l'information, d'inciter à la création et à l'innovation, de favoriser la coordination des activités et l'implantation des plans d'actions²².

Allaire et Firsitrotu (1993), pensent que la formulation stratégique des petites entreprises familiales est seulement « une stratégie pensée » et ne porte pas suffisamment attention aux questions clés qui affectent le futur de l'entreprise. D'autres auteurs comme Harris, Martinez, et Ward (1994), ont évoqué les problèmes économiques causés par une mauvaise implantation des stratégies des entreprises familiales dans les années soixante, soixante-dix. C'est ainsi qu'à partir des années quatre-vingt, un mécanisme d'implantation des stratégies de l'entreprise familiales a eu lieu par la construction des processus de prise de décision afin d'intégrer et de coordonner leurs activités. Ward (1988) prescrit un processus formel de prise de décision stratégique et ce pour trois raisons et qui sont :

- ✓ Les entreprises familiales ne sont pas seulement de petite taille;
- ✓ La planification stratégique est nécessaire au travail préparatoire pour une stratégie pensée active;
- ✓ Des réunions formelles aident à promouvoir la santé, l'ouverture et le partage des décisions dont l'entreprise familiale a besoin.

Ce type d'organisation est connu pour son aspect spécifique, comme nous l'avons mentionné plus haut et son processus de formulation des stratégies est nettement influencé par les considérations de la famille propriétaires. D'ailleurs dans cette section nous allons à travers

²² Allaire Yvan, et Mihaela Firsirotu ;1993, « L'entreprise stratégique : penser la stratégie », Boucherville : Gaetan Morin, pp.1-534.

un survol de la littérature mettre en perspective la particularité des stratégies mise en place par l'entreprise familiale. Ensuite, l'identification du domaine relativement proche qui traite de l'évolution du cycle de vie des petites et moyennes entreprises familiales.

2.1 Principaux travaux empiriques en stratégie

Sur le plan stratégique, l'aspect particulier de l'entreprise familiale se manifeste sur différentes figures. Suite à l'interaction entre deux entités aux valeurs très différentes (Famille / Entreprise) au sein de ce type d'entreprise et qui donne naissance à des comportements stratégiques atypiques. Dans ce qui suit nous allons aborder ces particularités, qui ont une influence sur la stratégie de l'entreprise familiale d'une manière générale. La littérature regorge de descriptions quant au domaine de la stratégie d'entreprise. Allouche et Amann, (2000) posent des fondements théoriques à la formulation stratégique au sein des entreprises familiales en développant un paradigme conceptuel et de recherche. La littérature montre que c'est particulièrement la question de la succession et des stratégies mises en place qui donne lieu au plus grand nombre de travaux.

Le tableau ci-dessous regroupe les principaux résultats des travaux menés sur le domaine de la stratégie des entreprises familiales.

Tableau 3 : Principaux travaux empiriques en stratégie

| Références | Thème | Hypothèses retenues | Méthodologie | Types d'information | Résultats |
|-------------------------|--|--|---|--|---|
| Davis et Tagiuri (1982) | Les buts et objectifs, la mission et la philosophie des entreprises familiales | Il existe des buts spécifiques aux entreprises familiales. Il existe des stratégies génériques que les entreprises familiales adoptent | Utilisation d'un questionnaire auprès de 100 entreprises familiales (pluri-sectorielles). Analyse factorielle | Buts spécifiques aux entreprises familiales. - mise en évidence d'attributs bi-valents dans l'entreprise familiale | L'étude met en évidence les buts des propriétaires de l'entreprise familiale. Des stratégies sont identifiées. Il est toutefois difficile de tirer des conclusions sur l'existence de buts spécifiques aux entreprises familiales. L'étude n'est menée que sur échantillon d'entreprises familiales, ce qui ne permet pas la comparaison. |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|
| <p>Holland et Boulton (1984)</p> | <p>Le contrôle dans les entreprises familiales et les implications stratégiques des relations familleentreprise.</p> | <p>La famille a un rôle important dans le contrôle des plans stratégiques. L'entreprise familiale respecte des cycles de vie (préfamiliale familiale, adaptation familiale, postfamiliale).</p> | <p>Utilisation d'entretiens. Échantillon dans le secteur de la production alimentaire.</p> | <p>- Les contraintes stratégiques de la famille pour l'entreprise - La structure des relations dans les entreprises familiales - Le pouvoir du dirigeant</p> | <p>L'étude aborde les implications stratégiques des relations famille et entreprise dans les entreprises familiales. Les choix et orientations stratégiques dans les entreprises familiales sont analysés comme une fonction de la famille</p> |
| <p>Goffie et Scase (1985)</p> | <p>Les modes de contrôle utilisés par les dirigeants-proprétaires d'entreprises familiales</p> | <p>Le particularisme de l'entreprise familiale induit un contrôle renforcé de la part du dirigeant propriétaire</p> | <p>Études de cas sur 12 entreprises du BTP et des services</p> | <p>- Autonomie des dirigeants de l'entreprise familiale - Contrôle de la gestion de l'entreprise par la famille</p> | <p>Les dirigeants-proprétaires d'entreprises familiales ont plutôt tendance à renforcer leur contrôle personnel. Ces structures que les auteurs qualifient de "quasi-organiques" permettent en outre une appréhension plus rapide de la performance financière des managers</p> |
| <p>Donckels et Fröhlich E. (1991)</p> | <p>Les entreprises familiales sont elles vraiment différentes, observations européennes du STRATOS. Analyse comparative entre entreprises familiales et non familiales dans 8 pays européens</p> | <p>Il y a des différences entre les entreprises familiales et non familiales dans ces 8 pays européens au niveau des valeurs, attitudes, objectifs et comportements stratégiques. La personnalité de l'entrepreneur de la petite entreprise détermine directement le comportement, le développement, et la performance de la firme.</p> | <p>Modélisation conceptuelle de l'entreprise familiale et de son environnement ; Entretiens structurés avec réponses codifiées. Pré-test de 191 questionnaires. Échantillon final d'entreprises de moins de 500 employés. 3 secteurs principaux : habillement, alimentaire, électronique. Terrain en 1985. 1132 observations.</p> | <p>Les entreprises familiales (les membres de la famille détiennent au moins 60 % du capital) représentent 66% de l'échantillon. Analyse du Chi-deux afin de comparer les réponses entre les entreprises familiales et non familiales. Aucune analyse par pays, secteur, ou par nombre d'employés.</p> | <p>Les entreprises familiales sont « dirigées vers elles-mêmes » ou orientées vers l'environnement familial. Leur équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, organisateurs, que des « pionniers » ou entrepreneurs. Ainsi, le comportement stratégique est plutôt conservateur. Les entreprises familiales sont plutôt des facteurs stables de l'économie.</p> |

| | | | | | |
|----------------------------------|---|--|--|---|---|
| Daily et Dollinger (1992) | Recherche empirique sur la structure de propriété et les entreprises familiales. | 1. Les entreprises managériales sont plus grandes que les entreprises familiales 2. Les entreprises managériales ont une stratégie plus agressive que les entreprises familiales. 3. Les entreprises managériales sont plus anciennes. | Les données ont été récoltées à l'aide d'une enquête portant sur 486 petites entreprises manufacturières. Questions sur la propriété posée par téléphone. Tests statistiques sont plus significatifs. | Structure de propriété binaire : l'entreprise est soit: détenue et managée, soit « professionnellement managée », afin de caractériser l'unité de l'actionnariat. | Relation positive et significative entre la taille et l'utilisation du contrôle interne. Relation négative entre la croissance des ventes et l'âge de la firme. Différence significative dans l'âge de la firme confirmant l'hypothèse de l'antériorité de la firme managée professionnellement |
| Daily et Thomson (1994) | Structure de l'actionnariat, position stratégique et croissance de la firme : examen empirique. | La structure de l'actionnariat influence les processus de la firme et les stratégies | Questionnaire envoyé à 430 membres d'une association Typologie de l'entreprise familiale par rapport aux réponses aux questions : fondateur ? Fils/Fille du fondateur ? Propriétaire ? - Analyse factorielle. | Taux de retour final de 22,5%. 9 items sur les 25 décrivant la position stratégique ne furent pas suffisamment explicatifs. | Les 4 facteurs qui sont apparus furent : la position de marché, la position d'allocation des ressources, la position de différenciation, la position de force. |

Source : Allouche et Amann (2000)

2.2 Entre famille et entreprise : quelle est la stratégie adaptée ?

Pour le bon fonctionnement et la croissance de l'entreprise mais aussi de la famille qui souhaite avant toute chose la pérennité de son entreprise familiale (Cadieux et Lorrain 2002), un plan stratégique doit être rédigé. Ce plan a pour objectif d'un côté, la description des différents programmes et mesures qui permettent d'obtenir la croissance de l'entreprise et d'un autre côté le plan de famille qui décrit les buts personnels et professionnels à long terme des membres de la famille.

La formulation du plan de l'entreprise et de la famille est parmi les défis particuliers aux entreprises familiales, car la famille ne peut pas toujours séparer la planification stratégique de l'entreprise et celle de la famille. Ward (1988) pense que les considérations familiales sont très importantes puisqu'elles agissent directement sur la formulation de la stratégie de l'entreprise familiale.

Même les événements qui requièrent de la vie privée des membres de la famille doivent être pris en compte et faire l'objet d'un processus stratégique (Naissance, mariage,...). Ces

événements peuvent impacter significativement la famille et l'entreprise dans différents aspects tels que l'actionnariat, la propriété, la succession, etc.²³

2.2.1 Stratégies matrimoniales

Bon nombre de stratégies matrimoniales sont adoptées par les membres de la famille pour des raisons liées à leurs entreprises, car la composition de la famille a une grande influence sur l'entreprise. Ces stratégies matrimoniales permettent de maintenir la sauvegarde du patrimoine et a pour fonction première d'assurer la reproduction du lignage et donc la reproduction de sa force de travail. Et c'est ainsi que des mariages arrangés entre cousins ont lieu en vue de garder le contrôle de l'actionnariat au sein de la famille. D'autres stratégies sont mises en œuvre dans le but de réduire les risques financiers de l'entreprise ou de lui assurer un soutien politique et social en tissant des liens matrimoniaux, entre famille entrepreneuriale et des familles aisées.

2.2.2 Stratégies d'héritage

Cette stratégie donne la possibilité à la famille entrepreneuriale de planifier de la meilleure manière qui soit la succession et donc de choisir l'héritier ou les héritiers dignes de pouvoir tenir la barque. Permettant ainsi à l'entreprise familiale de durer dans le temps.

Pour ce faire, plusieurs principes de succession apparaissent selon la famille et sa propre culture mais aussi des principes légaux en vigueur. A partir de cela, plusieurs scénarios apparaissent, pour les familles n'ayant qu'un seul héritier le problème ne se pose pas le choix et tout est fait. Cependant, pour les familles dont le nombre d'héritier est grand le choix est difficile à faire. Certains préconisent le choix d'un seul héritier afin de protéger l'entreprise des problèmes familiaux ; tandis que d'autres préfèrent le partage des actions à part égalitaire entre les membres de la famille dans le but de préserver l'union et la motivation. Ceci dit l'héritage obéit à des règles qui diffèrent d'une firme à une autre suivant leurs religions²⁴.

2.2.3 Stratégie culturelles et de formation

Ce type de stratégie arrive à mesurer la capacité de la famille entrepreneuriale à accumuler un ensemble de richesses culturelles constituées d'un savoir familial relatif au métier de l'entreprise et aux valeurs inhérentes de la famille.

²³ Gheddache L, (2012), « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », Sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, p.48.

²⁴ GHEDDACHE L, (2012), « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », Sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, p.50

Ainsi les familles entrepreneuriales adoptent multiples stratégies formelles et informelles dans le but de maintenir la pérennité de son savoir accumulé dans le temps. L'éducation des enfants issues des familles entrepreneuriales se faisait au sein de l'entreprise en complément de l'éducation qu'ils recevaient à la maison. Aujourd'hui les temps ont changé et évolué et les familles préfèrent l'éducation académique et institutionnalisée pour former les futurs successeurs et leur permettre d'acquérir une expérience et une réussite individuelle qui va forger leur personnalité et leur confiance en soi.

2.2.4 Stratégies sociales

L'entreprise familiale reçoit aussi des biens d'ordre social et culturel qui représentent un réseau de connaissances constitués et entretenus à travers le temps par la famille et surtout par le père fondateur. C'est un héritage capital, sur lequel des nouveaux responsables peuvent s'appuyer dans les moments sensibles auxquels est confronté le monde des affaires.

Ces réseaux relationnels doivent être renforcés, car ils permettent d'accroître la compétence professionnelle de la famille et représente des éléments influent de la position de la famille dans le milieu des affaires nationaux et internationaux.

2.2.5 Stratégies d'embauche

L'entreprise famille est composée d'un patrimoine dûment prisé par les membres de la famille, qui afin d'assurer la survie de leur patrimoine est prête à renoncer à ses propres intérêts. Il est fondamental de garder un juste équilibre entre la famille et l'entreprise. Lorsque le management est assuré par un membre externe à la famille, le travail est effectué d'une manière professionnelle qui laisse place à un manque d'attention quant aux soucis de préserver les traditions familiales. Contrairement aux entreprises dont le poste de management est occupé par un membre de la famille qui a acquis des compétences et qualifications nourrit par un capital social de la famille. Ceci les amène à assurer la continuité de ce patrimoine familial en le protégeant et préservant, avec le plus grand respect des traditions et des valeurs familiales. C'est tout l'environnement dans lequel il a vécu et reçu les premières leçons de l'affaire familiale.

2.3 Les particularités du comportement stratégique des entreprises familiales

Les travaux sur l'entreprise familiale s'accorde à dire que l'entreprise familiale, de petites et moyennes tailles en particulier, souffre d'une absence de planification stratégique (Basly S, 2007).

Les recherches en stratégie de l'entreprise familiale convergent, d'une manière générale, sur certains points. On s'accorde à dire, en effet, que l'entreprise familiale a une orientation de repli sur soi qui affecte les perceptions que se font ses membres quant à l'environnement.

Pour Cohen et Lindberg (1974) et Donckels et Frohlich (1991), l'entreprise familiale se caractérise par une orientation "intérieure" ("*Inward Orientation*") c'est-à-dire vers l'efficacité plutôt que par une orientation "extérieure" ("*Outward Orientation*") vers de nouveaux marchés. L'entreprise familiale est plus résistante au changement et plus réticente à la croissance internationale que l'entreprise non familiale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion nationale dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

Les différences principales entre les l'entreprise familiale et non familiale, résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis et la manière de leur mise en œuvre. Parmi les éléments spécifiques en comportement stratégique des entreprises familiales, on retrouve sa prise de décision stratégique.

En général, l'entreprise familiale a une prise de décision spécifique (voir Tableau 3).

Tableau 4 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale

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

Source : Basly S. (2006)²⁵

Il est communément admis que les entreprises familiales privilégient la dimension affective et émotionnelle lors de la prise de décision. Yeung (1999)²⁶ met en perspective à travers une étude de certaines entreprises chinoises les particularités de cette forme d'organisation, en

²⁵ Basly S. (2006)²⁵, « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique », Colloque de l'Association Française de Finance, 26 et 27 Juin, Poitiers, France

²⁶ Cité dans la thèse de Gheddache L, (2012), « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », p.61.

décrivant sa structure informelle. Que ce soit dans sa prise de décision, dans son mode de fonctionnement ou dans ces fondements. Cet auteur déduit que dans le management chinois, les entreprises de type familial sont caractérisées par une souplesse due à une structure organisationnelle centralisée où la communication est relativement informelle. La bureaucratie est faible et la décision est plus rapide ce qui permet de réagir rapidement aux changements de l'environnement.

Le point sur la prise de décision étant évoqué et mis en vigueur, une étude plus approfondie est nécessaire à la compréhension du processus décisionnel au sein de l'entreprise familiale.

2.3.1 Quelle est la nature du processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales ?

Harris et al, (1994), estiment que l'influence familiale se trouve au cœur de toutes les étapes du processus stratégique. Bon nombre de recherches ont confirmé cette hypothèse. Poza et Messer (2001) remarquent que les épouses de PDG jouent un rôle essentiel dans la plus part des entreprises contrôlées par la famille. Les choix et considérations familiales alimentent les objectifs de l'entreprise, ce qui explique son influence sur les critères de décision (Sharma et al, 2003). En effet, au sein des entreprises familiales les valeurs familiales sont intégrées à l'entreprise et ces valeurs impactent la prise de décision et font la particularité des processus stratégiques dans l'entreprise familiale (Kropp, et al, 2002).

Les avis divergent sur les caractéristiques de prise de décision au sein de l'entreprise familiale. Mustakallio et Autio, (2001) pensent qu'elle est confrontée à d'intenses luttes et conflits émotionnels et cognitifs. Tandis qu'Aronoff (1998) décrit la prise de décision dans l'entreprise familiale comme étant autoritaire et personnelle. D'autres entreprises appliquent un management d'équipe parents, enfants et cousins qui s'impliquent d'une manière égalitaire même si l'un des membres de la famille domine la prise de décision.

2.3.1.1 La structure de propriété comme facteur influant sur la prise de décision

Grâce au contrôle de propriété les intérêts de l'entreprise s'accordent à ceux des propriétaires, ce qui poussent les dirigeants-propriétaires à prendre des risques et permet d'aligner entre les intérêts des propriétaires et la prise de décision managériale (Katz et Niehoff, 1989).

Afin de mieux appréhender l'influence de la structure de propriété d'une entreprise contrôlée par la famille sur son comportement stratégique, Basly (2007) analyse deux dimensions essentielles de l'orientation stratégique de l'entreprise et qui sont²⁷ :

a) La position de l'entreprise vis-à-vis du risque

La famille propriétaire est plus à même de prendre des décisions risquées, poursuivant un comportement maximisateur de profit. Profitant seul, des gains générés, elle serait plus favorable à la prise de risque pour des bénéfices élevés sur le court terme. Teal, Seaman et Upton (2002) trouvent que les firmes familiales privilégient la maximisation des profits à la maximisation des ventes : d'une part, la croissance des ventes diminue au fur et à mesure que le contrôle de propriété augmente ; d'autre part, l'indicateur d'accroissement des profits augmente avec l'augmentation de la propriété familiale.

Cependant ce raisonnement peut être contredit, dans le cas où la famille est assignée au poste de dirigeant (qui n'a aucun intérêt dans la firme). D'une manière générale, ce dernier n'investit, en raison de son aversion au risque, qu'une fraction de sa richesse dans l'entreprise qu'il dirige, car il préfère diversifier son portefeuille pour réduire son risque. Pour ce qui est de l'entreprise dirigée par son propriétaire, Fama et Jensen (1983) font remarquer que, du fait de l'absence de diversification de son risque en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-propriétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

De ce fait, vu le rôle ambigu joué par la famille (propriétaire et dirigeant), il n'est pas évident de prévoir l'attitude vis-à-vis du risque de l'entreprise familiale. Le dirigeant membre de la famille est en permanence à la recherche d'un juste équilibre entre la croissance assurant sa pérennité et la mise en œuvre d'investissements risqués et l'aversion au risque pour protéger son patrimoine.

b) La vision long-termiste des entreprises familiales

La vision à long terme est l'une des caractéristiques stratégiques traditionnellement mises en avant lorsqu'on évoque les entreprises familiales. Les propriétaires dans leur désir de

²⁷ Basly S , (2007). « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », Colloque de l'association française de finance, Poitiers, France, pp.16

préservent l'entreprise et leur volonté de transmettre l'héritage adoptent un choix stratégique basé sur une vision à long terme clairement affichée. L'investissement à long terme est privilégié au sein des entreprises familiales car l'avenir du dirigeant est fortement lié à celui de l'entreprise à cause de la faible rotation de ces derniers.

Dans son étude sur les entreprises familiales, Mignon, (2000) constate que pour 50% des entreprises de son échantillon, la pérennité est synonyme de pérennité de contrôle mais aussi de pérennité de direction. Ce qui donne un horizon de long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise. Par ailleurs, la volonté de transmettre l'entreprise à un membre de la famille, peut pousser le propriétaire-dirigeant à investir de manière plus efficace qu'un dirigeant non familial, ce qui améliore la chance de survie de son entreprise avec le temps (James, 1999). En conséquence, raisonner sur le long terme fait partie de l'ADN des entreprises familiales, c'est le fil conducteur de chacune de leurs actions. Il tend à orienter leur stratégie, par la mise en place de plans d'action réfléchis²⁸.

2.3.1.2 Les acteurs influents dans le processus de prise de décision

Les acteurs influents dans le processus stratégique des entreprises familiales peuvent être ou bien des acteurs internes ou externes à l'entreprise. Les éléments internes ne concernent pas uniquement les dirigeants membres de la famille. Il s'agit aussi des membres de la famille propriétaire non actifs. Ils ont une influence considérable sur le processus de prise de décision, sa densité varie selon que le processus soit à son initiation ou lors de la prise de décision finale. Par ailleurs, son influence résulte de l'étape du cycle de vie où se situe la propriété de l'entreprise. L'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre de membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management. Tandis que les éléments externes concernent l'introduction de dirigeants et managers professionnels ou l'œuvre de partenaires extérieures, de membres extérieurs siégeant au conseil d'administration ou de membre du conseil de surveillance (conseil consultatif). D'ailleurs Mustakallio et Autio (2001) remarquent que la qualité de la prise de décision, au sein des entreprises familiales est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels que l'on va aborder dans le chapitre suivant.

De ce fait, une planification stratégique demeure essentielle pour la survie de l'entreprise familiale. Selon le rapport du cabinet Arthur Andersen sur les entreprises familiales aux Etats-

²⁸ KPMG, (2016). « La croissance cachée des entreprises familiales - l'humilité au service de la réussite », en partenariat avec European Family Businesses, p.20.

Unis (1997), une absence de planification freine la réalisation d’actions nécessaires à la pérennité de l’entreprise familiale. Contrairement aux firmes formulant des plans stratégiques qui sont plus aptes à s’engager dans des activités déterminantes (orientation vers les marchés internationaux, emploi de la famille selon les compétences.....).

Ainsi, à travers un survol de la littérature, il apparaît que ces traits spécifiques à l’entreprise familiale ont une influence qui peu être à la fois génératrice d’avantages ou au contraire à l’origine de désavantages. Une étude plus approfondie de ce point est fondamentale pour mieux comprendre cette forme d’entité.

2.4 Les principales sources d’avantages et désavantages des entreprises familiales

Les recherches jusqu’ici menées sur les firmes à caractère familiale montrent que les caractéristiques spécifiques des entreprises familiales peuvent être une source d’avantages (ressources), ou au contraire source de désavantages (handicap).

Dans ce qui suit, nous nous sommes intéressées à dégager certains de ces avantages et désavantages qui sont résumés dans les tableaux 4 et 5.

2.4.1 Les principaux avantages des entreprises familiales

Selon la littérature, les avantages d’une entreprise familiale apparaissent selon deux points de vue, le premier selon la propriété et le deuxième selon la gestion²⁹. D’ailleurs, Demsetz et Lehn (1985) supposent que l’avantage de l’entreprise familiale demeure dans sa détention de la famille fondatrice de la propriété et de la gestion, car ceci entraîne des conflits moindres en raison de la concentration de la propriété entre les mains du propriétaire-dirigeant et d’une meilleure performance grâce à son implication active dans la gestion, etc.

Afin de mieux prendre connaissance de ces avantages et désavantages, Arrègle et al (2004) ont identifié ces ressources et ces handicaps, s’articulant autour de quatre dimensions : stratégiques, organisationnelles, financières et ressources humaines.

Tableau 5 : Les avantages des firmes familiales

| Avantages des firmes familiales | Auteur (exemples) |
|--|--------------------------|
| <i>Stratégiques</i> | |

²⁹ Le point de vue propriété repose sur le nombre d’actions détenues par les membres de la famille, et le point de vue de la gestion est caractérisé par le poste de responsabilité qu’occupe les membres de la famille.

| | |
|---|---|
| Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme; moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation | Daily et Dollinger (1992); Daily et Thomson (1994); Donckels et Frohlich (1991); Harvey (1999); Hirigoyen (1982,1984) |
| Coûts de transaction inférieurs | Aronoff et Ward (1995) |
| Réduction des coûts d'agence | Aronoff et Ward (1995); Hoopes et al (2006); McConaughy et al (1995) |
| Membres de la famille sont plus productifs que les autres implications des générations suivantes dans les processus stratégiques permettant une succession réussie | Levering et Moscovitz (1993); Rosenblatt et al (1985); Mazzola et al (2008) |
| Développent des alliances avec d'autres firmes familiales | Miller et al (2003); Ward (1997) |
| Réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs | Lyman (1991) |
| Portent plus d'attention au développement de la marque | Allouche et Amann (1995); Craig et al (2008); Dreux (1990); Porter (1992) |
| Meilleurs réputation et crédibilité | Taguiri et Davis (1996); Ward et Aronoff (1991) |
| Pratiques de travail plus flexibles | Goffee et Scase (1985); Poza et al (1997) |
| Meilleure attention à la R&D | Ward (1997) |
| Une culture caractérisant leur vision à propos de l'entreprise familiale qui fonde leur pérennité, favorise l'entrepreneuriat | Aronoff (2004); Carney (2005); Denison et al (2004); Lumpkin et al (2008); Zahra et al (2004) |
| Investissent d'avantage dans leur capacité de développement | Hoopes et al (2006); Sirmon et al (2008) |
| <i>Financiers</i> | |
| Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources | Astrachan (1988); Dyer (1986); Monsen (1969) |

| | |
|--|--|
| Capital " patient ", investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme | De Visscher et al (1995); Dreux (1990); Sirmon et Hitt (2003) |
| Cout du capital plus faible | Aronoff et Ward (1995) |
| Plus indépendantes financièrement | Maherault (1998); Trehan (2000) |
| Avantages des firmes familiales | Auteurs (exemples) |
| Plus performantes économiquement | Anderson et al (2003); Charreaux (1991); Miller et al (2007); Morck et Yeung (2003); Villalonga et al (2006); Zellweger et al (2008) |
| Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs | Daily et Dollinger (1992); Mustakallio et al (2002); Steier (2001) |
| Les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise | Gallo et Vilaseca (1996); Johnson (1990) |
| <i>Ressources humaines</i> | |
| Coûts de recrutement et des RH inférieurs | Levering et Moscovitz (1993) |
| Meilleures pratiques managériales | Prokesch (1986) |
| Confiance, motivation et loyauté supérieures | Allouche et Amann (1998); Steier (2001); Sundaramurthy (2008); Taguiri et Davis (1996); Ward (1988) |
| Développement du leadership, Empowerment | Fiegenger et al (1994); Handler (1989, 1992) |
| Partage de valeurs au travers de plusieurs cultures Surmontent les barrières culturelles plus efficacement | Swinth et Vinton (1993) |
| Mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise. Reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations | Aronoff (2004); Denison et al (2004); Koironen (2002); Lyman (1991) |
| Maintiennent une stabilité des emplois durant les périodes de crise | Lee (2006) |

| <i>Organisationnels</i> | |
|---|---|
| Meilleure créativité | Pervin (1997) |
| Plus réactives aux changements de l'environnement | Dreux (1990); Zahra et al (2008) |
| La prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience | Goffee et Scase (1985); Taguiri et Davis (1996); Ward (1997) |
| Les relations familiales peuvent permettre l'accès à de nouvelles ressources, conduire à d'avantage, innover, à construire une vision stratégique commune | Arrègle et al (2007), Eddleston et al (2007, 2008); Hall (2003); Hoffman et al (2006); Kara et al (2006); Mustakallio et al (2002); Salvato et al (2008); Steier (2001) |

Source : Arrègle et al (2004)

2.4.2 Les principaux désavantages des firmes familiales

En dépit de ces avantages mentionnés ci-dessus, les entreprises familiales sont dotées de caractéristiques spécifiques pouvant tout aussi bien influencer négativement le comportement des entreprises et se traduire en désavantage (tableau 5). Ce phénomène trouve son origine dans la présence d'une union du management et de la propriété et de ses interactions au sein de l'entité. Celles-ci peuvent se traduire en désaccords entre les membres de la famille et l'implication des considérations personnelles dans la gestion des affaires. Les désavantages des firmes familiales peuvent comprendre :

- Une division de l'entreprise suite aux différends familiaux
- L'implication de la famille peut conduire à des actions négatives comme le népotisme, un respect trop rigide des traditions (Dyer, 1994 ; Schulze et al, 2001). Des comportements de « free-riding » (Schulze et al, 2001)³⁰, ainsi qu'une gouvernance mal structuré.
- Les entreprises familiales préfèrent céder les postes de direction aux membres de la famille plutôt que de laisser place aux personnes extérieures dotées d'une meilleure qualification et compétence. Ce qui donne naissance à un enracinement managérial des membres familiaux (Gallo et Vilaseca, 1998 ; Gomez-Mejia et al, 2001) et une difficulté à attirer des managers non familiaux de talent (Sirmon et Hitt, 2003).

³⁰ Cité dans Arrègle J.L et Mari I, (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? principaux résultats de recherches et perspectives », Revue française de gestion, p 96.

Tableau 6: Désavantages des entreprises familiales

| Désavantages des firmes familiales | Auteur (exemples) |
|--|---|
| <i>Stratégiques</i> | |
| Augmentation des coûts d'agence en raison de l'existence de comportements altruistes entre les membres familiaux | Schulze et al. (2000, 2001, 2002) |
| Processus de succession aux générations suivantes difficile | Davis et Harveston (1999) ; Thomas (2002) ; Sharma et al. (2003) ; Vera et Dean (2005)) |
| Enracinement managérial des membres familiaux | Gallo et Vilaseca (1998) ; Gomez Mejia et al. (2001) |
| Difficulté à attirer des managers non familiaux de talent | Sirmon et Hitt (2003) |
| Risque d'inertie stratégique | Meyer et Zucker (1989) ; Nordqvist (2005) |
| Décisions fondées sur des logiques non économiques, non rationnelles | Gomez-Mejia et al. (2001); Mustakallio et al. (2002) |
| Prise de décision stratégique difficile ou ralentie | Meyer et Zucker (1989) ; Nordqvist (2005) |
| <i>Financiers</i> | |
| Une préoccupation pour l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance | Anderson et Reeb (2003) ; Schulze et al. (2001) |
| Soumises à un risque de faillite | Meyer et Zucker (1989) ; |

| | |
|--|--|
| Difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque (pour ces derniers) d'expropriation de leur richesse par les actionnaires familiaux majoritaires | Anderson et Reebbs (2004) |
| <i>Ressources humaines</i> | |
| Difficulté à fédérer les membres de l'entreprise non familiaux autour des exigences de l'entreprise familiale | Mitchell et al. (2003) |
| Le recrutement des membres familiaux n'est pas toujours lié à leur compétence | Schulze et al. (2002) |
| Les membres familiaux peuvent être moins compétents et/ou moins méritants que les autres | Schulze et al. (2001) |
| Les rémunérations des membres familiaux ne sont pas toujours liées à leur compétence | Schulze et al. (2001) |
| <i>Organisationnels</i> | |
| Respect trop rigide des traditions | Dyer (1994) ; Schulze et al. (2001) |
| Conflits entre les membres familiaux | Levison (1971) ; Kets de Vries, (1993) ; Harvey et Evans, (1994) ; Cosier et Harvey (1998); Davis et Harveston, (2001) ; Kellermans et Eddleston, (2004) ; Grote, (2003) ; Van Auken et Werbel (2006) ; Eddleston et Kellermans (2007) |
| Existence d'un sentiment d'injustice entre les actionnaires familiaux | Schulze et al. (2002) |

| | |
|---|-----------------------|
| Gouvernance des entreprises familiales moins efficace | Schulze et al. (2001) |
| Influence des administrateurs extérieurs faible | Schulze et al. (2001) |

Source: Arrègle et al (2004)

2.5 Cycle de vie de l'entreprise familiale

La croissance de l'entreprise familiale repose sur l'évolution et le changement des trois dimensions qu'elle comprend : la famille, la propriété et l'entreprise. La notion de cycle de vie propre aux firmes familiales a été définie selon plusieurs modèles pour décrire les différentes étapes que traversent les entreprises familiales au cours de son existence. Le modèle de base résume le cycle de vie d'une firme familiale en trois principales étapes : L'étape du fondateur ; l'étape du partenariat fraternel et l'étape de la confédération des cousins. Cependant toutes les entreprises familiales ne passent pas nécessairement par les trois étapes. Il arrive que l'une d'entre elles ne survivent qu'à la première étape de son cycle de vie à cause d'un quelconque problème.

2.5.1 Étape 1: Le Fondateur (Propriétaire détenant le contrôle)

Il s'agit de la première étape de la naissance de l'entreprise, qui est entièrement dirigée et managée par le fondateur, dont les décisions stratégiques sont majoritairement prises par lui-même. Abouzaid (2008) explique qu'au cours de cette première génération le fondateur doit être doté d'une capacité majeure afin d'atteindre son objectif principal qui est la pérennisation de son entreprise familiale. Cependant pour assurer la continuité de son entreprise, un bon fondateur doit préparer son plan de succession dans le but de la transmettre à la génération suivante et penser à former le prochain chef de l'entreprise.

2.5.2 Étape 2 : Le partenariat fraternel (la génération des bâtisseurs)

C'est la deuxième génération, les enfants héritent du patrimoine familial. Ces héritiers jouissent désormais du contrôle et de la propriété de l'entreprise transférée par le fondateur. Seulement, l'implication de plusieurs membres de la famille suscite nécessairement des problèmes de gouvernance qui devront être gérés afin de garder une harmonie fraternel et un bon canal de communication entre les membres de la famille. Point essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cette génération devra tenir compte de l'importance du

maintien de la culture, de la mission et des valeurs instaurés par le père-fondateur, pour développer cette entreprise familiale (Abou Fayad C, 2009).

2.5.3 La confédération des cousins (la génération des notables)

L'ère de la troisième génération se distingue par l'union de générations différentes, dont les idées sur la stratégie et le mode de gestion de l'entreprise divergent. Ce qui risque de créer des conflits entre les cousins héritiers ainsi que des problèmes de gouvernance. A cet effet, Bellakhdar (2011) pensent que l'implication de mécanismes de gouvernance explicites est fondamentale au cours de cette étape de la vie de l'entreprise. Cette phase demeure néanmoins la plus critique de toutes les autres. La plupart des firmes familiales disparaissent au cours de la troisième génération. D'ailleurs, Eddleston et al, (2013) affirment que la plus prospère des entreprises dépasse rarement la troisième génération.

Notre objectif étant de mettre en perspective le rôle seyant du dirigeant familial, qui est en étroite relation avec son entreprise. Un aperçu des phases du cycle de vie de l'entrepreneur familial nous permettra de mieux appréhender son implication active et fondamentale dans le développement et la pérennisation de son entreprise tout au long de son parcours.

2.6 Les phases du cycle de vie de l'entrepreneur

Le développement de la famille et de l'entreprise sont en constance relation avec le l'entrepreneur. Perrault Y.G (1993)³¹, identifie 5 phases dans le cycle de vie de l'entrepreneur toutes liées à l'entreprise, par tranche d'âge depuis sa création de l'entreprise jusqu'à sa retraite:

- ✓ *De 20 à 40 ans : l'entrepreneur est complètement dévoué a son entreprise, il a le contrôle total de la direction, sa conjointe apparaît souvent pour donner son avis sur la gestion de l'entreprise et ses enfants travaille occasionnellement dans l'entreprise dans le but de s'imprégner des valeurs et principes que le père-fondateur instaure et pouvoir en assurer la continuité le moment voulu. Le dirigeant n'accorde que très peu de temps à sa famille, il ne s'intéresse qu'au chiffre d'affaire, mais il rencontre plusieurs dysfonctionnement compte à la gestion et l'organisation des taches quotidiennes administratives ou commerciales au sein de l'entreprise.*
- ✓ *De 40 à 50 ans : l'entrepreneur ressent de plus en plus l'importance d'avoir une structure administrative car l'équipe de direction grandit mais le fondateur ne lâche pas pour autant la gestion et le contrôle de l'entreprise. Les membres de la famille changent de poste sans respect de la hiérarchie ni de leurs compétences.*

³¹ Cité dans Mouline (1999). « Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie », Thèse de doctorat en sciences de gestion.

- ✓ *De 50 à 60 ans : l'entrepreneur met en place un plan de gestion structuré et tente d'accroître la rentabilité de l'entreprise. Les membres de la famille occupent des postes de responsabilité et chacun accomplit continuellement ses tâches, le sujet de la relève est abordée de temps en temps mais en vain.*
- ✓ *De 60 à 65 ans: l'entrepreneur est fatigué et délègue de plus en plus la gestion de l'entreprise mais la dernière décision lui revient toujours, il pense à la succession et évalue la capacité des héritiers et choisit déjà son successeur qui d'ores et déjà connaît parfaitement l'entreprise et son secteur d'activité. L'entrepreneur reste retissant quant au plan de développement proposé par ses héritiers et se contente de la situation actuelle.*
- ✓ *Après 65 ans : l'entrepreneur pense réellement à se retirer mais n'y arrive pas sous prétexte que ses héritiers ne sont pas prêts, il craint la nouvelle ère qui risque d'arriver avec les nouveaux successeurs, néanmoins l'entrepreneur peut transmettre son entreprise tout en gardant un œil sur son entreprise, jusqu'à ce qu'il n'arrive plus à prendre de décision ou à gérer correctement son entreprise.*

Comprendre les phases du cycle de vie du fondateur comme continuité aux étapes du cycle de vie de l'entreprise familiale, permet d'identifier le degré d'implication du dirigeant à la suite de son départ. L'entreprise prendra son autonomie et le successeur va tenter de nouvelles stratégies de développement et apporter de nouveaux projets. Au fil des générations le recours aux compétences externes à l'entreprise sera peut-être de mise. Ce qui risque de compromettre les valeurs et principes sur lesquels le père-fondateur s'est fondé pour créer son empire et l'entreprise risque de perdre sa dynamique familiale et finit par se dissoudre au bout de la troisième génération.

Section 3 Les PME Familiales en Algérie : État des lieux

On ne saurait imaginer une société moderne sans la création d'entreprise. L'entrepreneur crée l'entreprise et l'entreprise crée la richesse et l'emploi (Fortin, 2002). En Algérie, la dernière décennie a été marquée par un mouvement continu de créations d'entreprises. Où la petite et moyenne entreprise (PME) s'est imposée, par sa diversité, sa flexibilité et sa capacité à créer des emplois³². Le développement de la petite et moyenne entreprise en Algérie a connu un essor considérable favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aide publique et de réglementation (Si Lekhal et al, 2013). D'ailleurs un recensement économique mené par l'office national des statistiques (ONS) en 2011, montrent que 95% des entités économiques sont de type personne physique et seulement 5% d'entre elles ont le statut de personne moral et ces entités sont généralement de caractère familiale (ONS 2011 ; Memou 2016 ; Bouyacoub 2006)³³.

Nous tentons dans ce qui suit de dresser un état des lieux de la PME en Algérie, à travers le développement de cadre institutionnel et juridique, de réglementation et de mise à niveau régit par les politiques publiques, permettant aux entreprises algérienne de poursuivre leur activité et de croître. Dans un deuxième temps nous allons aborder le poids économique indéniable de l'entreprise familiale algérienne.

3.1 État des lieux du secteur de la PME en Algérie

Le secteur de la PME connaît un grand essor en Algérie depuis les réformes économiques engagées vers la fin des années 80, et joue un rôle primordial dans le processus de développement économique et industriel du pays (BIS , N°31.2017)³⁴, le processus des réformes institutionnelles et juridiques à nettement prouver son efficacité quant aux mesures de soutien aux PME. La loi d'orientation et de promotion des PME de 2001³⁵, définit comme PME toute entreprise qui emploie moins de 250 salariés, dont le chiffre d'affaire ne dépasse pas 2 milliards de dinars, et qui n'est pas détenue à plus de 25% par une ou plusieurs

³² Si Lekhal ET al , (2013). « les PME en Algérie : etat des lieux, contraintes et perspectives », algerien performance and business review, p.30.

³³ Cité dans Selka M (2018). «Le profil du dirigeant de l'entreprise familiale en Algérie: Dimension familiale ou managériale ou un modèle mixte», Thèse de doctorat en sciences de gestion.

³⁴ Bulletin d'information statistique N°31 (2017)

³⁵ Le JORA N°77, du 15 décembre 2001.p4

entreprises. Cette loi distingue trois formes d'entreprise : la moyenne entreprise , la petite entreprise et la très petite entreprise (TPE).

Au plan juridique, un décret législatif est mis en place « n°93-12 du 5 octobre 1993 » ; qui n'a cessé d'évoluer jusqu'à la nouvelle réforme relative à l'adoption d'un nouveau code de l'investissement de 2016. En effet, avant 1993 l'état contrôlait l'activité économique privée. (Laggoune, 1996) considérait ce phénomène comme un contrôle préventif avec un agrément respectif. Seulement la liberté d'investissement fut instaurée à partir de 1993 et 2001, suite à la mise en place par les pouvoirs publics d'un cadre incitatif basé sur un ensemble de réglementations visant à encourager l'investissement. D'une vue d'ensemble, le cadre juridique algérien s'adapte progressivement aux obligations d'une économie de marché.

Cependant il est à noter que malgré son amélioration continue, ce régime applicable aux investissements présentent des limites, car il existe un décalage récurrent entre les textes officiels et la réalité souvent dissuasive, ce qui le rend peu crédible et inefficace sur le terrain. Afin d'éviter ce décalage, il semble nécessaire de rechercher les meilleurs moyens d'assurer l'application pleine des textes en vigueur.

La création de PME est de plus en plus nombreuses, au premier trimestre de 2020, le bulletin d'information statistique de la PME, enregistre un global de 1 193 339 PME nouvelles, dont 97% de type TPE, 2.6% de petite entreprise et 0.4% de moyenne entreprise, dans les différents secteurs d'activité (PME public, privés et artisanales) .Ainsi , il est a noter que le développement de la petite et moyenne entreprise est à la fois un impératif économique vital et une opportunité stratégique, car elle joue un rôle essentiel dans la création des richesses dans le pays, avec l'accroissement de l'emploi (4.82 % par rapport a 2019)et l'évolution du PIB³⁶.

A cet effet, nous avons effectué une rétrospective de l'évolution et du développement de la petite et moyenne entreprise des cinq dernière année 2016 à 2020, qui montre la grande place qu'occupe la PME en Algérie dans les différents secteurs d'activité avec une création de 179 264 PME nouvelle (voir le Tableau 6).

³⁶ Bulletin d'information statistique du ministère de la PME et de l'artisanat N°36.2020.www.pmeart-dz.org ;

Tableau 7 : Évolution de la population des PME 2016-2020

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Evolution de 2016 à 2020 (en nombre) |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| PME tous secteurs confondu | 1014075 | 1060289 | 1093170 | 1171945 | 1193339 | 179264 |

Source : Établie à partir des bulletins d'information statistique du ministère de l'industrie et des mines, relative au N° 29, 31, 33, 35, 36.³⁷

Cette hausse dans le nombre de PME s'est accompagnée par une hausse dans le nombre d'emploi. On enregistre, sur la même période une augmentation de 16 % en terme d'emploi. Soit la création de 397737 emplois.

Il est à signaler que le taux de mortalité des PME est considérable. En début 2020, 20550 entreprises privées sont radiées. Ce nombre est clairement en hausse par rapport aux 8195 enregistrées durant l'année 2019. Le tissu économique privé demeure assez fragile, comme nous l'avons évoqué dans les paragraphes précédents. L'investissement privé est faible du fait que les programmes de réformes structurelles restent inachevés. Ce qui ne permet pas de créer un environnement propice pour l'évolution de l'entreprise en Algérie qui est constituée d'une grande partie de TPE.

La création d'entreprise constitue un enjeu économique et social fondamental. Cependant les expériences passées montrent que les chances de survie des PME transmises sont meilleures que celle des créations pures³⁸.

3.2 Quelle place occupe la petite et moyenne entreprise familiale dans l'économie algérienne ?

Les PME privées qui enrichissent le paysage économique algérien, sont principalement des entreprises à caractère familial³⁹. Ces firmes doivent relever un défi majeur celui d'assurer la pérennité de leur patrimoine. Ceci à travers la réussite de sa transmission de génération en génération, dont le dirigeant à la tête de l'entreprise en assume entièrement la lourde responsabilité. Ce qui nous rappelle l'objectif principal de notre recherche qui vise à

³⁷ <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique;>

³⁸ Counot S et Mulic S. (2004), «Le rôle économique des repreneurs d'entreprise, INSEE Première», p2 .

³⁹ Tessa A et Gheddache L, (2010), « La transmission de la PME familiale : une étude exploratoire a partir des perceptions du cedant potentiel» ,p.106 .

cristallisé le passage déterminant du fondateur-dirigeant et son important rôle dans la survie de son entreprise familiale.

En Algérie, les informations sur les données (tant quantitatives que qualitatives) des entreprises familiales sont faibles. Les organismes officiels présentent des statistiques sur les PME privée globalement sans pour autant précisé le caractère familiale ou pas des ces entreprises. A ce sujet, (Gheddache, 2012), affirme qu'on ne connaît pas leur nombre, leur contribution à l'emploi, ou même la part de responsabilité des transmissions non réussies dans le taux de mortalité des PME.

Force est de constater, que cette forme d'organisation est d'une grande importance au sein de l'économie algérienne (APS ; 2019). C'est le principal moteur de production des richesses des temps anciens, non seulement en Algérie mais aussi dans l'ensemble des économies mondiales. Merzouk, Abedou, (2015), évoquent l'importance du caractère dominant de l'EF dans le tissu économique algérien dans le sens ou c'est des entreprises adaptatives et combatives qui incarnent aux mieux le visage de l'entrepreneuriat. D'ailleurs, certaines firmes familiales existent depuis des décennies et possèdent un patrimoine économique national important qu'il faut conserver et développer. Nous avons évoqué plusieurs d'entres elles précédemment. Cette place de choix pousse les propriétaires dirigeants à croître et devenir leader dans leurs différents secteurs d'activités.

Conclusion

Ce tour d'horizon sur la notion d'entreprise familiale, nous a permis de constater que ce concept est complexe et ambigu, mais aussi, nous à permis de mettre en relief certaines des spécificités qui caractérisent l'entreprise familiale et qui la différencie de son homologue non familiale. C'est ainsi que l'entreprise familiale devient grâce à son aspect particulier une entité économique distincte, aux caractéristiques et comportements différents des firmes non familiales.

En effet, l'entreprise doit jouir d'un équilibre entre la famille, l'entreprise et les différents membres de la famille. Cette forme d'organisation dispose de points forts et de points faibles dus à sa nature « familiale ». L'imbrication des deux sous-systèmes famille/entreprise, peut d'un côté être une source d'avantage stratégique pour l'entreprise, et de l'autre, représenté une source de fragilité.

Allouche et Amann (2000) ont dressé une liste de recherche regroupant les travaux sur la stratégie des entreprises familiales qui demeure essentielle pour la survie de l'entreprise. Le passage par de multiples formes de stratégie a été mis en exergue dans la littérature (stratégies matrimoniales, stratégies d'héritages, stratégies sociales, stratégies culturelles et de formation et stratégies d'embauches). Ce qui nous permet de déduire que la mise en place d'un plan stratégique doit être rédigé, qui d'un côté décrit les différents programmes et mesures qui permettent d'obtenir la croissance de l'entreprise et de l'autre assure l'équilibre entre famille et entreprise.

Au cours de son cycle de vie, l'entreprise familiale passe d'une étape à une autre pour se développer et croître. La littérature distingue trois passages fondamentaux (1) l'étape du fondateur, (2) le partenariat fraternel, (3) la confédération des cousins. Ces passages auxquels est confrontée l'entreprise ont de multiples transitions au cours de leur vie, qui lui permettent de mettre au défi son caractère combatif et son esprit d'adaptation, ceci aboutira soit à la continuité et à la survie de l'entreprise, soit à sa disparition.

L'état des lieux réalisé sur les entreprises familiales a mis en évidence différentes réalités qui fondent leurs parcours et leurs évolutions. Appartenant au secteur privé, ces firmes constituent un vecteur clé pour le développement économique. Ayant pris conscience de cette réalité les pouvoirs publics instaurent des réformes institutionnelles et réglementaires visant à assister les entreprises et relancer l'investissement privé en Algérie.

La lecture des rétrospectives sur les grandes entreprises familiales, montrent que les dirigeants donnent beaucoup d'importance à la famille, dont ils se sont imprégnés des valeurs et de l'esprit entrepreneurial de leurs antécédents. Ces dirigeants mettent tout en œuvre pour assurer la survie de ce patrimoine.

La rédaction de ce premier chapitre, nous à permis de tracer notre champ d'observation et de délimiter notre objectif de recherche. Nous avons constaté à travers notre revue de la littérature que pour maintenir un bon équilibre dans ces entités où la famille représente la source de richesse qui alimente l'esprit entrepreneurial et managérial de l'entreprise, l'instauration d'un bon mécanisme de gouvernance est primordiale. Notre deuxième chapitre est consacré à la gouvernance des entreprises familiales et aux différentes théories applicables dans ces entités.

Chapitre II

Analyse théorique et gouvernance des entreprises familiales

« Le premier objectif de la gouvernance est d'apprendre à vivre ensemble et à gérer pacifiquement la maison commune ; d'y assurer les conditions de la survie, de la paix, de l'épanouissement et de l'équilibre entre l'humanité et la biosphère ».

Pierre Calame

Introduction

Selon ses attributs les plus communément admis par les gestionnaires et les praticiens, l'entreprise familiale est un ensemble fermé de la famille et de l'entreprise qui connaît souvent des déchirures. Ces entités complexes sont confrontées à un défi spécifique : la difficulté de trouver le juste équilibre entre le monde des affaires et celui de la famille.

De ce fait, la confusion de la sphère rationnelle et la sphère affective, génère des situations conflictuelles intenses allant jusqu'à pénaliser le fonctionnement et la survie de l'entreprise familiale. Les entreprises familiales diffèrent des autres types d'organisation. En effet, la présence de membre d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management, leur processus stratégique (Chrisman et al. 2003), leur conception du temps, leur culture, leur structure (Davis et Harverston 1998), et leur gouvernance (Mustakalio et Autio 2001).

L'entreprise familiale tout comme son homologue non familial évolue suivant un cycle de vie : création, développement, reprise et transmission. Toutefois, afin d'atteindre son objectif de pérennité, la firme familiale doit adopter une structure de gouvernance d'entreprise adéquate. Coach, (2009, p3) pense que pour comprendre la gouvernance des entreprises familiales, il faut une réelle prise en compte de la famille, des mécanismes qui régissent la famille et de son évolution.

Pour ce faire, dans ce chapitre nous abordons la dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation dotée de ses propres règles, codes et mécanismes de gouvernance. La première partie de ce chapitre, sera consacrée aux différentes théories utiles à l'appréciation des dirigeants dans le cadre de la gouvernance d'entreprise familiale. Ceci, nous permettra de fournir un cadre d'analyse des différentes influences que peut exercer le dirigeant sur la gestion et la survie de sa firme familiale. Dans la seconde section, la notion de gouvernance d'entreprise sera appréhendée dans un premier point. Le second sera consacré à l'étude des différents mécanismes relatifs à la bonne gouvernance de l'entreprise et à celle qui régissent la famille, deux formes de gouvernance complémentaires.

Section 1 L'entreprise familiale à travers les théories de gouvernance applicables à la nature du dirigeant

La gouvernance de l'entreprise familiale a fait l'objet d'une analyse à travers différents fondements théoriques. Deux grands courants théoriques expliquent l'efficience des organisations. Le premier s'appuie sur une vision contractuelle (actionnariale) de la firme, issue des théories des droits de propriété, des coûts de transaction et d'agence. Cette perspective contractuelle représente la firme comme un « nœud de contrat », et assimile richesse et efficience des actionnaires. Le second est associé au modèle partenarial, qui contrairement au modèle actionnarial centré sur la relation actionnaire/dirigeant, prend en compte toutes les parties prenantes (*stakeholders*). C'est une approche qui représente la firme comme une équipe de production, où la création de valeur est due à une synergie entre les différents facteurs de production. Ce courant est fondé sur l'idée que chaque acteur a des intérêts dans l'entreprise et qu'il convient alors de ne pas privilégier les intérêts (économiques ou non) des actionnaires au détriment de ceux (économiques ou non) des parties prenantes (Persais, 2013). Le dirigeant demeure le seul à devoir concilier les demandes et les exigences des multiples partenaires quelle que soit leur nature. Cependant, l'approche partenariale présente certaines limites ; car au delà du fait que les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels, donner un pouvoir équivalent entre *stackholders* et *sharholders*, dans le développement du système de gouvernance, risque aussi de remettre en cause l'existence du droit de propriété sur le capital de l'entreprise⁴⁰. Selon ces perspectives de recherches, la dynamique productive reste cependant ignorée. Des recherches récentes montrent que d'autres perspectives théoriques sont mobilisées pour mieux caractériser la capacité du dirigeant à protéger et garder sur le long terme son patrimoine, et de mieux discerner son mode de gouvernance et sa capacité à innover.

Notre attention porte sur le côté comportemental du dirigeant dans l'EF. Les théories applicables aux firmes familiales que nous avons sélectionné et qui identifient aux mieux le comportement du dirigeant selon notre recherche et sont plus à même de construire une vision grâce à leur cohésion sont :

- ✓ La théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), qui préconise une logique d'accompagnement à la place d'une logique de contrôle,

⁴⁰ Persais, É, (2013). « RSE et gouvernance partenariale », *Gestion 2000*, vol. 30, no. 1, 2013, p. 73

- ✓ la théorie de la richesse socio-émotionnelle (Gomez-mejia et al, 2007), qui postule un mode de fonctionnement à la fois affectif et émotionnel des membres de la famille, due à son origine psychologique.

La théorie de l'agence représente le modèle théorique de base de l'EF (Chrisman, Chua, Kellermanns et Chang, 2007). Cette théorie est mise en avant afin de comprendre les mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales en comparaison avec les entreprises non familiales et du rôle de son dirigeant. Ce questionnement renvoie à la prééminence du rôle du dirigeant au sein des entreprises. Financièrement ou émotionnellement le choix du dirigeant a inévitablement une incidence sur le développement et la longévité de la firme.

Nous étudions successivement ces trois théories, tout en mettant en exergue le rôle du dirigeant dans chacune de ces approches.

1.1 La théorie de l'agence :

L'étude de l'entreprise familiale par le biais de l'approche classique de l'agence se présente sous la forme de deux conceptions théoriques dont le résultat est mitigé voir contradictoire. Nous commençons par la présentation de la théorie de l'agence dans l'étude de l'entreprise familiale qui considère l'absence d'antagonisme d'intérêts, en soutenant que les coûts d'agence sont quasi-inexistants au sein des entreprises familiales. Ensuite, nous présentons la seconde conception qui critique la première et affirme que des conflits substantiels existent entre le principal et l'agent, et génèrent des coûts d'agence.

1.1.1 Absence d'antagonisme d'intérêts

Précurseurs de la théorie de l'agence, Berle et Means (1932) postulent que cette approche repose sur la séparation entre la propriété et le management. Le principal délègue une autorité à un agent dans le but de lui accomplir un service. Une relation d'agence se crée entre le principal et l'agent où le premier a des difficultés pour contrôler ce dernier, qui manifestement n'agit pas toujours dans le sens des intérêts du propriétaire. D'autres chercheurs ont manifesté leur intérêt sur ce concept (Jensen et Meckling, 1976, Fama, 1980) et supposent que c'est une théorie qui étudie spécifiquement les contrats conclus entre deux agents économiques et analyse la relation d'agence entre le principal et l'agent. Pour Jensen et Meckling (1976) la relation d'agence est « *un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne (s) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche*

quelconque, ce qui implique une délégation décisionnelle à l'agent». Ces relations génèrent des coûts d'agence qui naissent du fait que ces agents ont des intérêts divergents et chaque partie cherche à maximiser ses utilités⁴¹.

La théorie de l'agence revue au sens de l'entreprise familiale part de l'idée qu'il existe une congruence des intérêts des deux parties. Ce sont les mêmes acteurs qui jouent à la fois le rôle de l'actionnaire et le rôle du dirigeant. Ainsi, les coûts d'agence sont plus faibles dans les entreprises qui ont une concentration de la propriété et de la gestion dans les mêmes mains. Les propriétaires en même temps dirigeants, maximisent la valeur de l'entreprise, ce qui donne un alignement naturel des intérêts. Plusieurs chercheurs ont confirmé l'hypothèse que les coûts d'agence sont plus faibles ou presque inexistant dans les entreprises familiales, ce qui ne nécessite pas de contrôle (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983; Daily et Dollinger, 1992).

Dans ce type d'organisation, la familiarité et la connaissance intime reste sacré, car ils sont des signes de loyauté et d'engagement vis-à-vis de la famille et l'entreprise. Ces derniers minimisent la nécessité du contrôle interne et de la surveillance du comportement des agents principaux, qui sont spécifiquement des membres de la famille liés entre eux, ce qui réduit les coûts de surveillance. Sharma et al (2003), avancent que de l'implication familial dans l'EF naissent des objectifs différents des entreprises managériales, qui sont la maximisation de la valeur de la firme. En ce sens (Tagiuri et Davis, 1982) supposent que les objectifs des EF sont à la fois financiers et non financiers. Dans cette logique de fonctionnement des entreprises familiales, (Jensen et Meckling 1976) postulent que les mécanismes de gouvernance ne sont pas nécessaires et qu'ils pourraient réduire la performance des entreprises familiales. Ce qui met ces formes d'organisation dans une posture élevée aux yeux de certains auteurs (Daily et Dollinger, 1992) et suppose que les EF sont les moins coûteuses et les plus efficaces.

Le développement traditionnel de la gouvernance d'entreprise repose à la base sur l'analyse de la théorie de l'agence. L'applicabilité de cette théorie ne convient pas nécessairement aux entreprises familiales, du fait de l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision. Cette construction théorique serait finalement inadéquate puisque les deux acteurs principaux (propriétaire, dirigeant) sont les mêmes individus ou font partie d'une même

⁴¹ Jensen. M, et Meckling. O, (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », Journal of Financial Economic, Vol.3, N°2, p. 308.

famille. La séparation des rôles ne s'appliquerait donc pas à l'entreprise familiale et par conséquent il n'y aurait pas ou presque pas de conflits d'agence.

1.1.2 Les limites de l'absence d'antagonisme d'intérêts au sein des entreprises familiales

Parallèlement à ces études, minimisant les coûts d'agences dans les entreprises familiales, d'autres tentent de prouver le contraire. Christman, Chua et Litz (2004) soutiennent que les problèmes d'agence au sein des entreprises familiales, seraient plus complexes du fait des juxtapositions des buts économiques et non économiques. Le principe de la congruence s'atténue de différentes manières. En ce sens, Khan (2000) remarque, à titre d'exemple, que plus l'entreprise croît plus le contrôle devient coûteux, suite à l'augmentation de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence dus à la séparation entre propriété et management. Cette croissance risque aussi de créer la séparation entre propriétaire/dirigeant. La littérature expose aussi que des relations parfois conflictuelles existent entre la famille dominant l'entreprise et les actionnaires minoritaires. En effet, les propriétaires minoritaires ou extérieurs seraient favorables à la croissance risquée parce qu'ils bénéficient seuls de l'appréciation de la valeur actionnariale (Schulze, Lubatkin et Dino, 2003). Ils seraient indifférents quant aux risques inhérents à n'importe quel investissement particulier entrepris par une firme donnée parce qu'ils peuvent le réduire en diversifiant leurs portefeuilles.

Les propriétaires qui contrôlent une entreprise privée identifient, à l'inverse, sa valeur en termes d'utilité. Ils sont prêts à supporter des risques en adéquation avec leurs préférences pour certains objectifs (Shulze et al, 2003). Objectifs à la fois financiers et non financiers, mais aussi l'utilité qu'offre la capacité d'exercice de l'autorité, la définition de la stratégie et le choix d'investissement. Fama et Jensen (1983) expliquent que le dirigeant-propriétaire ne diversifie que très peu son risque en raison de son investissement à la fois humain et financier au sein de la même organisation. Ce dernier, privilégie des investissements et des financements peu risqués, par peur de perdre sa place et tout ce qu'il a investi dans l'entreprise qu'il dirige.

Cette situation incite les propriétaires dirigeants à agir de manière opportuniste et à prendre des décisions qui favorisent leurs intérêts au détriment de ceux des actionnaires extérieurs. Désormais, ils ne souhaitent assumer qu'une fraction du coût des avantages qu'ils vont percevoir (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983).

Nous pouvons conclure que les coûts d'agence ont toutes les chances de s'accroître dans les entreprises familiales. Des études menées par (Vilaseca, 2002 ; Chrisman et al, 2003 ;

Chrisman et al, 2004 ; Zahra, 2003) ont identifié deux sortes de problème d'agence : les problèmes de « self-contrôle » et les problèmes d' « altruisme ».

Les problèmes de « self-control » désigne la situation où la propriété privée ou familiale libère la société de la discipline imposée par le marché, ce qui risque de pousser les propriétaires-dirigeants à prendre des décisions défavorable à eux-mêmes et contre les autres propriétaires⁴².

Les problèmes d' « altruisme » portent sur le besoin des propriétaires-dirigeants de venir en aide aux autres (à leurs enfants par exemple). Ce qui génère des problèmes de passager clandestin (free rider), d'expropriation (hold-up) ou de népotisme qui ont tendance à nuire à leur propre bien être et se répercute sur le bon fonctionnement de l'entreprise⁴³.

En l'occurrence, les risques d'apparition de conflits augmentent d'avantage à mesure que la famille s'agrandit. La croissance de la famille rend difficile l'entente en terme de prise de décision. Chaque génération porte des valeurs personnelles et des objectifs différents.

Au final, l'analyse de l'entreprise familiale sous le prisme de la théorie de l'agence nous permet de poser le postulat suivant :

A l'origine, l'entreprise familiale montre une absence d'antagonisme d'intérêts. Néanmoins, l'interaction des propriétaires familiaux à la tête de l'entreprise qui imposent leur vision et leur choix de gouvernement risqueraient d'entraver l'image et la survie de l'entreprise.

Serait-il préférable d'analyser la dynamique des EF à travers le pouvoir et l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant, par le biais d'une autre perception théorique ?

Une lecture par la théorie de l'intendance serait plus appropriée. Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent, que la gouvernance de l'entreprise familiale peut être mieux interprétée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance qui tente de reconsidérer l'hypothèse du comportement opportuniste des dirigeants.

⁴² Jensen, M. (1994). «Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory », *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, Vol, 7, N° 2.p.42.

⁴³ Schulze, W.S., Lubatkin, M. H., & Dino, R.N. (2003).). « Toward a theory of agency and altruism in family firms», *Journal of Business Venturing*.

1.2 La théorie de l'intendance

La théorie de l'intendance remet en question la littérature sur la gouvernance des entreprises familiales et considère tout acte managérial comme un comportement opportuniste, où les dirigeants font passer leurs intérêts avant ceux des autres. Davis et Arino (2008), reconsidèrent cette vision d'opportunisme à travers la théorie de l'intendance : « *La théorie de l'intendance définit des situations dans lesquelles les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendant dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants*⁴⁴ ».

Cette approche suppose que les dirigeants et les employés sont des intendants dont les comportements sont alignés sur les intérêts du principal (Davis et al, 1997). Le comportement de l'intendant est essentiellement influencé par des facteurs psychologiques tels que la motivation (basée sur la croissance, la réussite, ou la récompense), qui n'est pas facilement quantifiable. Contrairement à la théorie de l'agence où la seule motivation est la récompense monétaire, qui a pour but de réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste (Pastoriza et Arino, 2008, p7). La théorie de l'intendance propose une modélisation du comportement humain qui perçoit une plus grande utilité dans les comportements organisationnels et coopératifs que les comportements individualistes et égoïstes. Dans cette optique, même si entre l'intendant et le principal les intérêts divergent, l'intendant accorde plus de valeur à la coopération.

Dans les entreprises familiales, le comportement intendant est né de l'altruisme parental censé limiter l'intérêt personnel. Cette intendance est identifiée comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien être des uns est fortement lié au bien être des autres. Occupant une place prépondérante au sein de l'entité, les dirigeants intendants ont un profond attachement et engagement vis-à-vis des valeurs organisationnelles. Dans cette optique, Schulze et al, 2001, se demandent si le dirigeant propriétaire est altruiste de par le lien qui existe entre son bien être en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille. Néanmoins, cette vision altruiste reliant les intérêts de l'acteur à celui des autres n'est nullement liée à une attente de bénéfice personnel de la part du dirigeant propriétaire.

Le rôle du propriétaire dirigeant même altruiste est prégnant. On retrouve par exemple Zahra (2003), qui considère que le dirigeant-propriétaire est un actif clé de l'entreprise familiale

⁴⁴ Davis P, Arino M.A, (2008), «When agents become stewards : introducing learning in the stewardship theory», 1st IESE Conference, Humanizing the firm § management profession', Barcelona, IESE Business School, pp1-17.

grâce à son attitude altruiste. Il arrive à concilier les objectifs divergents, c'est-à-dire, satisfaire les objectifs de la famille tout en assurant le bon développement de l'entreprise.

L'altruisme n'est pas dépourvu de risque d'agence. Schulze et al (2003), observent que 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). Point que nous avons évoqué dans la théorie de l'agence. Les propriétaires-dirigeants risquent de prendre des décisions qui peuvent nuire au développement de la firme ainsi qu'aux membres de la famille. Plus le temps passe plus le dirigeant aura tendance à faire passer ses intérêts avant ceux de l'entreprise et de la famille. On peut prendre l'exemple du dirigeant âgé qui ne souhaite pas prendre de risque d'investissement. Il peut remettre en question sa capacité à prendre des décisions favorables aux intérêts de la famille. Son comportement donne lieu à des conflits d'intérêts et par conséquent à des coûts d'agence liés à la mise en place d'un système de surveillance du propriétaire dans le but de s'assurer que leurs intérêts sont servis. Ainsi, les deux approches étudiées, l'agence et l'intendance ne sont finalement pas contradictoire mais plutôt complémentaire

La théorie de l'intendance ne suffit pas seule à identifier la particularité de la l'entreprise familiale dans sa configuration de propriété et de contrôle. Elle ouvre une piste vers un corpus théorique extrêmement riche grâce à son origine psychosociologique. Ceci, nous permet de nous rediriger vers une étude du comportement émotionnel des membres de la famille et plus particulièrement le dirigeant familiale à travers la théorie de la richesse socio-émotionnelle.

1.3 La théorie de la richesse socio-émotionnelle

La conceptualisation de l'entreprise familiale à la lumière de ce corpus théorique doit être expliquée. En quoi la théorie de la richesse socio-émotionnelle serait-elle pertinente pour analyser le rôle du dirigeant dans la pérennité de l'EF ?

L'étude de l'entreprise familiale sous le prisme de la théorie de la richesse socio-émotionnelle montre que ces formes d'organisations sont généralement motivées par des objectifs non économiques. L'approche émotionnelle demeure la moins étudiée. Différents chercheurs se sont interrogés sur ce volet émotionnel (Rafaeli et Sutton, 1987; Barsade, Brief et Sapataro, 2003; Rafaeli et al, 2007; Labaki, Tsabari et Zachary, 2013)⁴⁵. Parmi les chercheurs on retrouve (Carsrud, 1994) qui inclue les caractéristiques émotionnelles de la famille dans la

⁴⁵ Cité dans Hanine S, (2016). «Dynamique émotionnelle dans les entreprises familiales: un essai théorique», Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°13, p.218 (235)

définition de l'entreprise familiale. Le comportement des membres de la famille influence la performance et la pérennité de l'EF à travers les émotions qui lient la famille et l'entreprise. Les pionniers de cette théorie partent de l'idée selon laquelle la famille et l'entreprise sont des organisations émotionnelles et rationnelles. Kets de Vries, (1996) affirme que les problèmes que rencontrent ces entreprises sont d'origine psychologique. Leur mode de fonctionnement est à la fois affectif et émotionnel (Goetschin, 1987). Cet enchevêtrement complexe du familial et du professionnel caractérise la force et la puissance de ces organisations.

L'affect est souvent utilisé pour désigner les émotions positives ou négatives (Barsade et Gibson, 2007). En effet, ces émotions peuvent apporter la cohésion et la stabilité ainsi que le dévouement. Des valeurs sont transmises aux membres de la famille⁴⁶, qui doivent satisfaire un besoin profond d'appartenance sociale et émotionnelle (Kepner, 1983). Elles peuvent à l'inverse être source de conflits entre ses membres et mettre en péril la survie de l'EF. Dans cette optique, on retrouve le fondateur qui a du mal à céder la direction de son entreprise et tente de s'enraciner du fait qu'il a le sentiment que tout ce qu'il a construit va s'écrouler après son départ. Il y a aussi le successeur qui perd sa confiance en lui par culpabilité et par crainte d'un éventuel échec. Il est évident que les émotions ne sont pas stables, elles apparaissent et se développent selon les circonstances comme la succession, le décès ou la crise économique, (Gersick et al, 1997). La dynamique de l'entreprise familiale intègre le dirigeant-propriétaire comme facteur essentiel à la survie de l'entreprise. Sur le plan émotionnel, lorsque le dirigeant exprime des sentiments positifs pour son entreprise cela engendre la motivation, la compassion entre les membres de la famille et la confiance. Son rôle est de donner l'exemple et de protéger le patrimoine familial ainsi que de garder une équité entre ses employés dans le but de renforcer et prévoir la longévité de l'EF. Le sentiment négatif compte à lui, affaiblit la confiance mutuelle, renforce les conflits et mène à de mauvaises prises de décision qui menacent l'avenir de l'entreprise familiale (Abbas-Merzouk F, 2014).

Dans la gestion de son entreprise le dirigeant d'entreprise se retrouve dans une impasse entre la famille où règne l'affectivité et l'entreprise supposée être rationnelle.

Dans le prolongement de ce cadre théorique récent, d'autres théories en découlent et traitent la dynamique émotionnelle dans l'entreprise familiale. Il s'agit des théories proposées par (Dunn et Cutting 1999 ; Labaki et Michael-Tasabari, Zachary 2013): La théorie du système familial de Bowen, le modèle circomplexe de David Olson et la théorie de la dissonance émotionnelle.

⁴⁶ La notion de valeur transmise identifie les traditions, la sécurité, la loyauté, la transmission à la future génération

Le tableau ci-dessous récapitule les travaux de l'approche émotionnelle :

Tableau 8 : Les théories de la dynamique émotionnelle

| La théorie du système familial de Murray Bowen | La théorie de David Olson : le modèle circomplexe | La théorie de la dissonance émotionnelle |
|---|---|---|
| <p>- Aide à prédire le fonctionnement émotionnel de futures générations.</p> <p>- Théorie qui étudie les conflits intériorisés dans le passé et qui génèrent un héritage psychologique transmis de génération en génération (Bowen, 1978).</p> <p>- La théorie Bowenienne considère la famille comme une unité émotionnelle et un système multi générationnel où le fonctionnement émotionnel des différents membres est totalement interdépendant (Hanine, 2016 p222).</p> | <p>- Pose un diagnostic relationnel à travers 3 dimensions:</p> <p>1- La cohésion : constitue le lien émotionnel entre les membres de la famille (évaluation de la dépendance et d'interdépendance des membres de la famille)⁴⁷</p> <p>2- La flexibilité : Olson, 1988 parle de la capacité du système familial à modifier sa structure du pouvoir suite a un stress situationnel⁴⁸</p> <p>3- La communication: capacité du couple ou des membres de la famille à communiquer, une dimension qui permet à la famille de modifier son niveau de cohésion et de flexibilité⁴⁹</p> | <p>La théorie de la dissonance émotionnelle représente l'écart entre ce qu'une personne ressent et ce qu'elle doit afficher comme émotion (Abraham, 1999; Morris et Feldman, 1997).</p> <p>Cossette, 2008 estime que c'est la confrontation entre le rationnel et l'émotionnel qui donne lieux à une dissonance émotionnelle.</p> |

Source : Hanine S (2016)

Dans le prolongement de la théorie bowenienne , plusieurs paradigmes ont été mis en perspective pour identifier la dynamique émotionnelle au sein de la famille. Ils permettent d'évaluer l'impact des émotions sur le comportement des membres de la famille et qui sont :

⁴⁷ La cohésion peut être équilibré quand par exemple les membres de la famille jouissent d'une certaine autonomie tout en gardant des liens avec les membres de la famille ou au contraire la cohésion peut être déséquilibré quand il y'a peu d'implication des membres de la famille entre eux ou quand la cohésion est très élevée. Une loyauté maximale est exigée ce qui implique qu'aucune distance ni espace privé n'est toléré et que chaque tentative d'indépendance est considéré comme une trahison (Olson et Gorall, 2003).

⁴⁸ Afin d'avoir une flexibilité équilibrée, il faut qu'elle soit ni trop faible ni trop forte car il risquerait d'avoir une personne de la famille qui détienne le pouvoir et impose ces idées. Ou dans l'autre extrême, quand la flexibilité est trop forte personne n'a le rôle de meneur les membres se comportent d'une manière laxiste et les décisions sont prises n'importe comment.

⁴⁹ La communication permet à la famille de retrouver un équilibre après le passage d'un événement stressant.

la différenciation de soi, les triangles émotionnels, la cohésion, l'adaptabilité, le processus de projection familiale, la coupure émotionnelle, le processus trans-générationnel, la position dans la fratrie et le processus émotionnel en société. Chacun de ces concepts parle du rôle récurrent des émotions et de son enracinement à travers des émotions refoulées ou transmises de génération en génération. Toutefois, l'étude de la théorie de Bowen nous aide à comprendre les états émotionnels des membres de la famille dont le dirigeant familial et de prédire leur comportement à travers les générations.

Le modèle circomplexe est basé sur l'équilibre familial qui permet de mieux fonctionner et gérer les transitions au sein de l'EF. Aussi, les aptitudes communicatives qui offrent à la famille la possibilité de changer son niveau de cohésion et de flexibilité dans des situations de stress et revenir à un état d'équilibre par la suite (Pauzé et Petitpas, 2013).

La théorie de la dissonance émotionnelle, représente la force de l'individu à contenir ces émotions pour paraître neutre lorsqu'il ressent une tension physique ou psychologique liée à l'accumulation de ses émotions au sein de son travail. Cette théorie permet de comprendre l'influence des émotions dans les entreprises familiales, tout en prenant en considération les raisons pour lesquelles les membres principaux de la famille expriment ou refoulent leurs émotions. Labaki, (2013) suppose que les membres de la famille cachent leurs émotions afin de sauvegarder les intérêts et la réputation de l'entreprise car une émotion négative peut affecter la survie de l'EF.

L'évaluation du fonctionnement familial dans les EF constitue une pratique incontournable au sein de ces organisations. Leur objectif est de rassembler le plus de renseignements auprès de plusieurs individus afin de mieux cibler les besoins de la famille et de développer un plan d'intervention nécessaire à la survie du patrimoine. Ainsi, comprendre les interactions émotionnelles au sein des firmes familiales à travers le prisme de la théorie socio-émotionnelle, implique l'analyse de l'émotion dans la famille et dans l'entreprise et de mesurer son impact sur les membres clés de l'entreprise. Le rôle principal du dirigeant est de veiller à ce qu'il y ait une certaine autonomie au sein de l'entreprise tout en restant interdépendant, en instaurant la cohésion et la communication mais aussi en inhibant ses émotions pour le bon fonctionnement de son entité familiale.

Toutes les entreprises familiales ne sont pas identiques quant à leurs caractéristiques et comportements organisationnels (Sharma et al, 2003). L'étude de l'entreprise familiale à travers le prisme de ces trois approches théoriques permet de distinguer clairement sa

particularité du point de vu de son manager (dirigeant) et de son mode de management (gouvernance).

Section 2 Gouvernance d'entreprise familiale : une clarification des concepts et des mécanismes de gouvernance

La question de la gouvernance s'impose au sein des entreprises familiales, où il est nécessaire d'équilibrer les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. En effet, au cours du cycle de vie de l'entreprise, d'avantage de membre de la famille intègrent la firme familiale. L'arrivée de nouvelles générations avec leur vision différente risque de créer des conflits entre le dirigeant et les nouveaux membres de la famille, qui ne sont pas forcément d'accord avec le mode de gestion de l'entreprise ou de la stratégie définie par le dirigeant. D'où la nécessité d'un système de gouvernance performant qui permet d'instaurer des règles et limiter les comportements altruistes des dirigeants et de leurs familles⁵⁰. Le développement d'une telle structure de gouvernance vise à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise en instaurant une confiance entre les membres intérieurs et extérieurs de l'entreprise. La question substantielle est donc de savoir comment maintenir une harmonie entre les parties prenantes et protéger les droits des actionnaires afin de créer de la richesse et d'assurer une stabilité financière à l'entreprise, à travers des mécanismes de gouvernance adaptés.

La gouvernance d'entreprise se distingue par deux grandes catégories de mécanismes : les mécanismes internes⁵¹ de l'entreprise, et les mécanismes externes⁵². D'autre part, la gouvernance familiale connue pour sa singularité et qui est basée sur la confiance mutuelle, les valeurs et la discipline, reposent sur plusieurs mécanismes représentés sous deux formes de structure : la « constitution familiale » qui représente la charte familiale et « les institutions familiales », regroupant l'assemblée familiale, les réunions familiales, le conseil de famille, le bureau de famille. Ces mécanismes ont pour but d'aider à la consolidation des liens de la famille propriétaire à long terme.

Cette section va décrire la gouvernance d'entreprise dans un premier temps, pour ensuite porter une attention particulière à la gouvernance des entreprises familiales et ses mécanismes, qui jouent un rôle prépondérant dans la survie de l'affaire familiale.

⁵⁰ Abouzaid.S, (2008). « Manuel de gouvernance des entreprises familiales »,IFC,Washington ,p.21

⁵¹ Mécanismes internes représente la relation avec les actionnaires qui ont pour but de maintenir la cohésion et le respect des closes contractuelles établies entre les gestionnaires et les actionnaires

⁵² Mécanismes externes sont liés à l'environnement extérieur de l'entreprise

2.1 Du concept de gouvernance d'entreprise (Corporat Governance)

Le thème « Gouvernance d'entreprise » ou « Corporate Governance » a pris récemment toute sa pertinence, tant dans les préoccupations des hommes et des femmes politiques que des chercheurs issus de différents champs disciplinaires (droits, économies, gestion, sciences politique, etc. ...). C'est un courant apparu au début des années soixante-dix aux Etats-Unis et s'est progressivement répandu dans le monde au cours des années quatre-vingt-dix. Le courant de la gouvernance fait l'objet d'un grand nombre de travaux, et revêt aujourd'hui de multiples significations. Le champ de la gouvernance dépasse l'étude des relations entre actionnaires et dirigeants et recouvre les questions liées à la répartition des pouvoirs dans l'entreprise. Elle est définie par l'étude de l'ensemble des relations qu'entretient une entreprise avec ses différents *stakeholders* (*salariés, clients, fournisseurs, créanciers ainsi que l'environnement sociétal*)⁵³.

Dans ce sens, L'OCDE (2004) la définit comme suit : « *le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il 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.* » (OCDE, 2004, p11).

Selon Charreaux G (1997), le thème de gouvernance d'entreprise en tant que courant de recherche est couramment attribué à Berle et Means (1932), dans leur étude sur les conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui opposent les actionnaires aux dirigeants. Charreaux propose la définition suivante⁵⁴ : « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire*».

Une synthèse des définitions présentées, nous permet de croire que la prise de décision stratégique a une influence sur la création de valeur de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise renvoie à la manière dont une organisation est dirigée et contrôlée, objet nécessaire à la survie de l'entreprise.

Après ces brefs éclaircissements sur la notion de gouvernance, nous abordons dans ce qui suit la particularité de la structure de gouvernance des entreprises managériales.

⁵³ Charreaux G, (2002). « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », Working Papers FARGO, Université de Bourgogne LEG/Fargo.

⁵⁴ Charreaux G, 1996. « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Cahier du CREGO, N°9603, Université de Bourgogne.p.1

2.2 Les Mécanismes de gouvernance d'entreprise.

Dans l'analyse théorique de l'agence, l'entreprise est assimilée à un nœud de contrats dont le système de gouvernance relate des conflits d'intérêts entre le dirigeant et les parties prenantes.

Les mécanismes de gouvernance ont pour vocation de discipliner le dirigeant et de réduire les coûts d'agence. Dans ce sens, Charreaux et Pitol-Belin (1991, p5), suppose que la survie des organisations dépend des mécanismes de gouvernance qui permettent d'atténuer les conflits d'intérêts et par conséquent de pousser les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires.

Deux types de mécanismes de gouvernance sont couramment distingués : les mécanismes internes et externes à la firme. Plusieurs catégories de mécanismes sont apparues suite avec le temps, mais notre choix se cette typologie traditionnellement retenue. Elle vise à aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires, à contrôler les actions des dirigeants ainsi qu'à réduire les conflits d'intérêts.

2.2.1 Les mécanismes internes :

Les mécanismes internes s'imposent à l'entreprise à travers des closes contractuelles (implicites ou explicites). Parmi ces différents mécanismes on compte: l'assemblée générale, les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants, les croyances et les valeurs, le conseil d'administration

2.2.1.1 L'assemblée générale :

L'assemblée générale (AG) est une réunion périodique généralement annuelle des membres d'une organisation avec le dirigeant ou son conseil d'administration, pour prendre des décisions importantes et/ou approuver la gestion de l'entreprise. L'objectif de l'assemblée générale est de permettre aux membres d'une société de débattre et exercer leur pouvoir de décision par le vote et procéder à l'examen des comptes de l'année précédente et à leur approbation. L'assemblée générale décide de la répartition des bénéfices éventuels.

2.2.1.2 les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants :

Lier les contrats de rémunération aux indices de performance de l'entreprise motive les dirigeants à prendre des décisions qui favorisent la création de valeur pour les actionnaires.

Les contrats de rémunération semblent être un mécanisme important visant à diminuer les coûts d'agence entre les dirigeants et les actionnaires (Jensen et Meckling , 1976) et à garder les meilleurs dirigeants au sein de l'entreprise. La rémunération incitative se présente

généralement sous deux formes : l'attribution de stocks options⁵⁵ et/ou le versement des primes.

Un système de rémunération se compose de : salaire fixe et variable, indemnité, avantages en nature (voiture, logement, vacances, acquisition d'actions à prix réduits, etc.).

2.2.1.3 Les croyances et les valeurs :

Selon (Steier, 2001) le système de croyance et les valeurs comprennent la confiance, l'éthique personnelle, la culture et la philosophie de gestion en général. Les PME familiales sont sensiblement touchées par ces mécanismes car au sein de ces firmes les croyances et les valeurs familiales jouent un rôle prépondérant dans la gestion de l'entreprise.

2.2.1.4 Le conseil d'administration (CA) :

Le conseil d'administration occupe une place centrale dans le fonctionnement de l'entreprise. Il est considéré comme l'organe le plus représentatif d'une entreprise et le plus essentiel du système de gouvernance. Par ses orientations il participe avec la direction à l'élaboration et à la validation des choix stratégiques, le suivi et le contrôle des actions menées par les membres de la direction à savoir « le dirigeant »⁵⁶. Dans la théorie de l'agence, Fama (1980) et Fama et Jensen (1983) donnent au conseil d'administration la responsabilité de discipliner et de contrôler les dirigeants dans l'intérêt des actionnaires. Il s'agit de choisir le conseil d'administration optimal sur lequel repose l'efficacité de la firme. L'étude de la relation entre actionnaire et dirigeants au sein du CA peut être définie à travers deux dimensions.

La première dimension identifie le mode de pression qu'exerce le CA pour influencer les dirigeants et qui se présente soit par le processus de révocation et de nomination des dirigeants⁵⁷, soit par le système de fixation des rémunérations. C'est une action incitative qui contraint le dirigeant à suivre la stratégie proposée par le conseil d'administration.

La seconde dimension clarifie le rôle et la responsabilité du CA au-delà des fonctions de discipline et de contrôle des dirigeants (Charreaux et Pitol-Belin, 1991). Il doit veiller à l'élaboration de la stratégie de la société et vérifier sa bonne application. Afin d'accroître son

⁵⁵ Les stocks options ne sont pas accordés aux salariés possédant plus de 10% du capital et ne représente pas plus d'un tiers du capital de l'entreprise.

⁵⁶ Almaleh F, (2017). « Le grand livre des entreprises familiales », Edition Afnor, p.139

⁵⁷ Un inventaire des systèmes de rémunération des dirigeants a été créé par Miller et Scholes (1982) et Smith et Watts (1983), et qui peuvent être des rémunérations indépendantes (salaire, retraite.), attribution d'actions aux dirigeants en stock-options, ou rémunérations liées à la performance. En ce qui concerne la révocation du dirigeant comme moyen alternatif pour agir sur le dirigeant, le CA mesure la capacité du dirigeant à travers la performance de l'entreprise, moins elle est performante et plus la place du dirigeant est menacée.

efficacité, le CA veille à ce que l'entreprise soit dotée des systèmes de contrôle, d'audit et de communication. Les membres du CA ne se réunissent que lorsque c'est nécessaire. Néanmoins ils peuvent être présents dans leurs bureaux et même constituer des comités permanents ou ad-hoc mais n'interviennent pas dans la gestion opérationnelle.

Fama (1980), estime que pour la bonne application de ses fonctions, le conseil d'administration doit inclure des administrateurs externes, qui sont présents quotidiennement au sein de l'entreprise et qui ont des informations spécifiques. Ces derniers ont le rôle d'informer les autres administrateurs de ce qui se passe réellement au sein de la société. Pour Fama⁵⁸ cela suffit à contrôler l'opportunisme du dirigeant. En outre, des cas de collusion entre dirigeant et administrateurs internes sont possibles, dans ce cas la présence d'administrateurs externes et indépendants est préconisée.

2.2.2 Mécanismes externes :

Les mécanismes externes de gouvernance regroupent différents composants de l'environnement extérieur, dont le but initial est de faire fonctionner l'économie selon les institutions et les règles de marché. Ces mécanismes peuvent-être divisés en deux catégories.

Une première catégorie centrée sur le contrôle du management de l'entreprise à savoir : le marché des cadres dirigeants et le contrôle exercé par l'action des pouvoirs publics. La seconde catégorie concerne le contrôle qui s'exerce sur l'entreprise. Il s'agit du marché des biens et services et du marché financier.

2.2.2.1 Le marché des cadres dirigeants

Le dynamisme du marché des dirigeants constitue un mécanisme de contrôle très efficace. Il motive les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires et à ne pas nuire à la performance de l'entreprise sous peine d'être révoqué. Les dirigeants doivent être dotés d'une bonne performance managériale, afin de satisfaire leurs employeurs. D'ailleurs Fama (1980) suppose que ce moyen de contrôle à un impacte réel sur la qualité de gestion des dirigeants d'entreprise, étant donné que le dirigeant est évalué en permanence.

Le marché actif des dirigeants est l'un des facteurs qui incite les dirigeants à contribuer à la croissance des entreprises. Ces derniers doivent être potentiellement capables de mettre en avant des activités qui contribuent à une croissance substantielle de l'entreprise, car leur

⁵⁸ Fama E.F, (1980). « Agency problems and the theory of the firm », Journal of political economy.

performance affectera leurs opportunités d'emplois futurs. Ce qui va pousser les dirigeants à limiter les comportements opportunistes et à agir dans l'intérêt des actionnaires (Fama, 1980).

2.2.2.2 le système légal et réglementaire

La mise en place d'un système de réglementation juridique a pour finalité de discipliner le comportement des dirigeants en limitant leurs actions opportunistes. Dans ce sens, La Porta et al (1999), affirment qu'un système rigoureux de protection légale aide à la croissance économique des nations et facilite aux entreprises l'accès au financement sur le marché des capitaux. Ainsi, l'importance de ce type de mécanisme est non négligeable puisqu'il peut contribuer au développement économique d'un pays. Les codes de gouvernance publiés par de nombreux pays en sont l'exemple même de ce mécanisme, mais aussi on retrouve les règles comptables et de certifications qui sont régies par les comptables et qui contribuent à la normalisation des états financiers des entreprises. La vérification comptable par des experts constitue un bon moyen de contrôle et par conséquent de mécanisme de gouvernance⁵⁹.

2.2.2.3 Le marché des biens et services

La concurrence dans le marché des produits joue un rôle prépondérant comme mécanisme de gouvernance sur les actions et les décisions des dirigeants. C'est un marché à haute exigence économique et sociale. Afin de garder sa position concurrentielle sur le marché, le dirigeant opte par exemple pour une bonne politique des prix, mais aussi travailler son capital humain et son image auprès de ses clients, fournisseurs...etc. Néanmoins, une faible performance pourrait faire perdre à l'entreprise sa place dans le marché des produits mais aussi concourir sa faillite. Ceci laisse croire que le marché est un moyen efficace pour discipliner le dirigeant de façon à ce qu'il prenne des décisions optimales pour l'entité qu'il dirige afin d'assurer sa continuité.

2.2.2.4 Le marché financier

Le rôle du marché financier représente un mécanisme de contrôle des plus efficaces. Il incite les dirigeants à faire les bons choix stratégiques de l'entreprise et à améliorer leur performance. Un mauvais rendement et une mauvaise prévision des ventes atteignant la performance de l'entreprise suppose directement une mauvaise gestion de la part du dirigeant et par conséquent une sanction de ce dernier.

⁵⁹ Gheddache L, (2012). « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », Thèse doctorat en Sciences Economiques, Université Mouloud Maameri de Tizi Ouzou.p.146

2.3 La gouvernance des entreprises familiales

Les entreprises familiales sont des entités spécifiques qui nécessitent une gouvernance particulière (Nordqvist et Melin, 2002). Dans ce type d'organisation l'objectif principal est la pérennité de l'entreprise, faire du profit, traiter équitablement les membres de la famille (internes et externes) et surtout de trouver le juste équilibre entre famille/entreprise. C'est une entreprise où le rôle de la famille, du management et de l'actionnariat sont souvent confondus.

Lorsque la cohésion règne au niveau financier, social et familial, la gestion se fait dans l'intérêt de la famille et de l'entreprise. Seulement les relations entre les membres de la famille risquent de s'atténuer avec le temps, ce qui peut engendrer des conflits qui ne peuvent être gérés que par un système de gouvernance. Ce système permet d'instaurer des règles et des limites aux comportements altruistes des dirigeants et de leurs familles. Dans le développement de la théorie de l'agence, le recours à un dirigeant externe est indiqué comme solution aux problèmes entre les membres de la famille. Toutefois, ceci entraîne une divergence d'intérêt entre le propriétaire et le dirigeant. L'un cherche la maximisation des profits lorsque l'autre cherche la pérennité de son entité et l'enracinement. Pour Melin et Nordqvist (2002) le gouvernement de l'entreprise familiale est un concept différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit : « *des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* » (Melin et Nordqvist, 2002, p. 7). Selon ces auteurs le gouvernement de l'entreprise familiale doit porter son attention à la famille et au pouvoir qu'elle exerce sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. La famille représente un mécanisme de gouvernance important au sein de l'entreprise familiale, dans le sens où il existe un lien très fort entre les membres de la famille qui permet de régler les conflits familiaux et de contrôler efficacement l'agent familial (Fama et Jensen, 1983). A cet effet, la question de la gouvernance des entreprises familiales s'impose. Dans leurs travaux Charlier et Lambert (2009), stipulent qu'il existe trois formes de gouvernance, à savoir :

Celle où les critères de contrôle et de direction sont concentrés dans les mêmes mains (famille). Dans cet optique, la théorie de l'agence présente l'entreprise familiale comme une organisation où les risques de comportement altruiste des agents sont réduits du fait de la confusion des rôles du principal et de l'agent. Ceci n'exclue pas forcément le risque d'apparition de problèmes spécifiques aux entreprises familiales comme nous l'avons cité dans la première section.

La seconde forme de gouvernance est celle où la famille qui contrôle les droits de vote, choisit un dirigeant extérieur. Burkart et al (2003), supposent que le recours à un professionnel externe donne l'avantage d'avoir un meilleur dirigeant, mais s'accompagne du risque que ce dernier profite des bénéfices à leur insu. Cependant, le fait que la famille préserve la majorité des droits de vote lui permet de révoquer ce dirigeant et d'en choisir un autre (Burkart et al, 2003 ; Allouche et Amann, 2002).

Le troisième aspect de la gouvernance représente la situation où la famille dirige mais ne contrôle plus majoritairement l'entreprise. C'est dans cette optique que Neubauer et Lank (1998) ajoute aux deux catégories précédentes (X et Y), une troisième forme (Z). Ce type d'organisation demeure familial car son dirigeant porte un héritage culturel et des valeurs familiales qu'il continue à appliquer au sein de l'entreprise.

Tableau 9 : Matrice propriété-management selon Neubauer et Lank (1998)

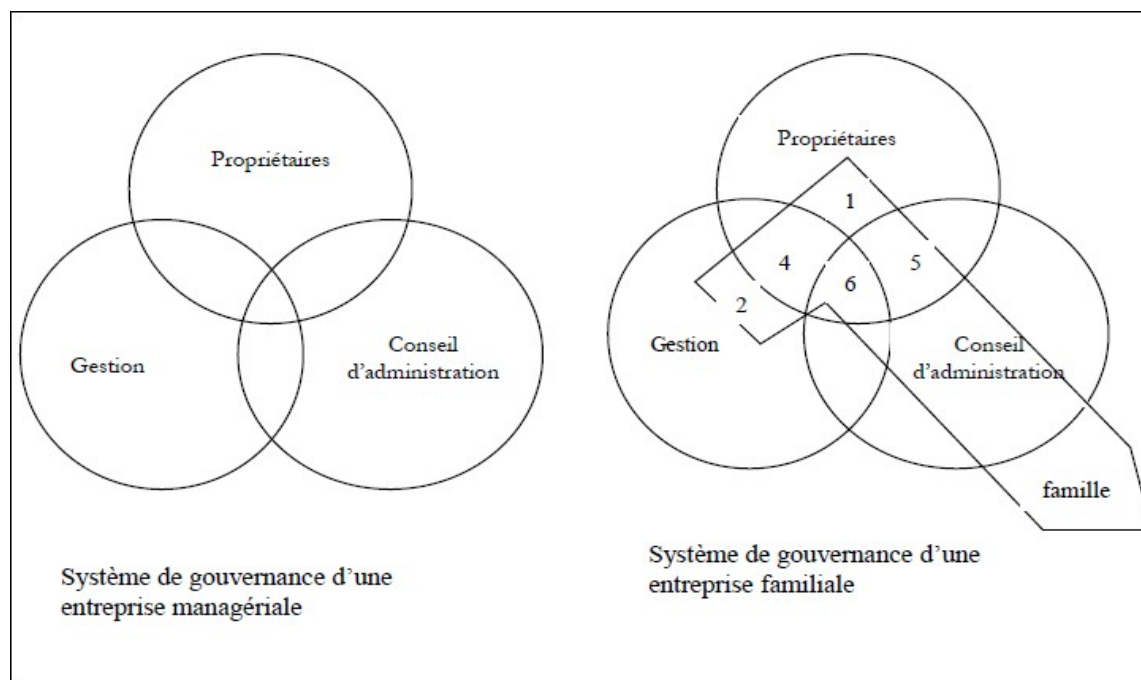
| | | Management | |
|-----------|---------------|-------------------------|--------------|
| | | Familial | Non familial |
| Propriété | Familiale | X Contrôle et Direction | Y Contrôle |
| | Non familiale | Z Direction | O Sortie |

Source : Neubauer et Lank (1998)

Neubauer et Lank (1998), ont mis en perspective les différences entre le système de gouvernance des entreprises familiales et la gouvernance des entreprises managériales. Sous forme de schéma⁶⁰. Ils montrent que la présence de la dimension familiale au sein de l'entreprise rend plus complexe le système de gouvernance des entreprises familiales par rapport à son homologue non familiale. Ces auteurs discernent deux aspects dans la gouvernance de ce type d'organisation : le premier se réfère à la fonction de contrôle et à la fonction de direction. Le second aspect de la structure de gouvernance se compose de la famille, le conseil d'administration et la haute direction.

⁶⁰ Les zones allant de 1 à 6 représentent : (1) les actionnaires membres de la même famille, (2) les membres de la famille occupant le même poste de gestion, (3) les administrateurs membre de la famille,(4) les actionnaires membres de la famille occupant des postes de gestion, (5) les administrateurs actionnaires membre de la famille, (6) les actionnaires membres de la famille, à la fois des administrateurs et des gestionnaires de l'entreprise.

Figure 2: La différence entre le système de gouvernance des entreprises managériales et le système de gouvernance des entreprises familiales



Source Neubauer et Lank, (1998)

Cette figure représente bien la spécificité du système de gouvernance dans les entreprises familiales par rapport aux autres entreprises. Cette dimension familiale affecte profondément sa structure de gouvernance. Ceci est dû à une réelle confrontation entre les buts économiques et les valeurs familiales. Ce qui rejoint les affirmations de Melin et Nordvisq (2000), sur l'importance du rôle de la famille dans le gouvernement de l'entreprise.

2.4 Les mécanismes de gouvernance familiale

La famille joue un rôle prépondérant dans la gouvernance de son entreprise. Au début de la création les questions sur la gouvernance ne se posent pas, car toutes les décisions sont prises par le fondateur. Mais au fil du temps, l'entité grandit et la famille s'élargit à travers des nouvelles générations qui rejoignent l'entreprise familiale. Par conséquent, leur présence s'accompagne d'idées et d'opinions différentes concernant la manière de diriger et la stratégie définit de l'entreprise. De là, survient l'obligation d'instaurer une structures de gouvernance familiale concise qui permettra de discipliner les membres de la famille, d'éviter des conflits potentiels et assurer la survie du patrimoine.

Ces structures de gouvernance familiale reposent principalement sur la constitution familiale et les institutions familiales⁶¹.

2.4.1 La constitution familiale (Charte familiale)

La constitution familiale représente les principales règles, valeurs et missions centrales de l'entreprise. Elle définit également le rôle et la composition des principaux organes de gouvernance, à savoir : le directeur et conseil d'administration. La charte familiale a aussi pour but d'identifier le rôle de chaque membre de la famille dans la gouvernance de leur entreprise⁶². En règle générale, les entreprises familiales n'ont pas de constitutions formelle. Elles adaptent des règles et des pratiques informelles dans le but de déterminer les droits, obligations et les attentes des membres de la famille. Cependant, la formalisation de la charte familiale devient indispensable lorsque la famille s'agrandit, car dans le domaine de la constitution familiale il existe des politiques relatives à l'emploi des membres de la famille et à la détention d'actions par ces derniers⁶³.

2.4.2 Les institutions familiales

Les institutions de gouvernance familiales contribuent au renforcement des relations familiales avec l'entreprise. Ceci à travers des structures organisées qui permettent au membre de la famille de se réunir. Ces institutions favorisent les liens de communication entre la famille et son entreprise. Une entreprise familiale n'est pas dans l'obligation d'avoir toutes ces institutions à la fois, un choix du type d'institution à instaurer se fait selon la taille de l'entreprise, du nombre de membre de la famille au sein de l'entreprise et de leur degré d'engagement. Parmi ces institutions nous trouvons :

2.4.2.1 Assemblée familiale

Elle a pour finalité de réunir formellement les membres de la famille, environ une fois à deux fois par an, afin de débattre sur les besoins de l'entreprise et de la famille. L'intérêt de l'assemblée familiale est de faire circuler toutes les informations concernant l'entreprise et leur donne en retour l'occasion d'exprimer leurs opinions sur un éventuel développement de l'entreprise ou sur des sujets familiaux. Elle contribue également à éviter les conflits qui pourraient se manifester entre les membres de la famille. Cependant les conditions d'adhésion

⁶¹ Abouzaid.S, (2008). « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, p.33.

⁶² La spécificité des principes de gouvernance diffèrent selon l'étape du cycle de vie de l'entreprise familiale, du plus simple (étape du fondateur) au plus détaillée et précis lorsque l'entreprise prend de l'ampleur.

⁶³ Des règles claires concernant les conditions générales de l'emploi familial au sein de l'entreprise sont définies par cette constitution familiale, mais aussi celle qui définissent les droits de propriété des actions pour les membres de la famille actionnaire.

à l'assemblée familiale diffèrent d'une famille à une autre, car certaines familles ouvrent l'accès à tous les membres de la famille, tandis que d'autres font des restrictions d'adhésion, telles que la limite d'âge minimum, la non-participation de la belle-famille et la limitation des droits de vote durant l'assemblée (Abouzaid, 2008).

2.4.2.2 Le conseil de famille

Appelé aussi *conseil de surveillance de la famille, ou comité exécutif familial*. Le conseil de famille est un organe de gouvernance familiale formel centré sur les questions liées à l'entreprise familiale. Le rôle du conseil de famille est de promouvoir la communication entre les membres de la famille et de les réunir dans le but de résoudre les conflits familiaux⁶⁴.

Abouzaid (2008) soutient que le conseil de famille est élu par l'assemblée familiale, une fois que la famille atteint une taille conséquente (l'étape de la confédération des cousins). Ce conseil représente le principal lien entre la famille, le conseil d'administration et la direction.

Le conseil de famille travaille par conséquent conjointement avec l'assemblée familiale, sa taille ne doit pas dépasser 5 à 9 membres pour faciliter sa gestion. Les conditions d'adhésion en son sein diffèrent d'une famille à une autre, car certaines familles souhaitent mettre des restrictions (limite relative à l'âge et à l'expérience ou la non-participation de la famille par alliance) et d'autres pas. Le nombre de réunions du conseil est en fonction des circonstances et objectifs de la famille, ils se réunissent de 2 à 6 fois par an en règle générale. Il permet de confronter la position de la famille avec celle des autres administrateurs et des dirigeants.

2.4.2.3 Le comité des actionnaires

C'est un comité représentatif des membres de la famille détenant un grand nombre d'actions dans l'entreprise. Cet organe a pour finalité de traiter les problèmes liés à :

- la succession,
- la performance,
- la stratégie,
- les dividendes,
- la vente et le rachat d'actions,

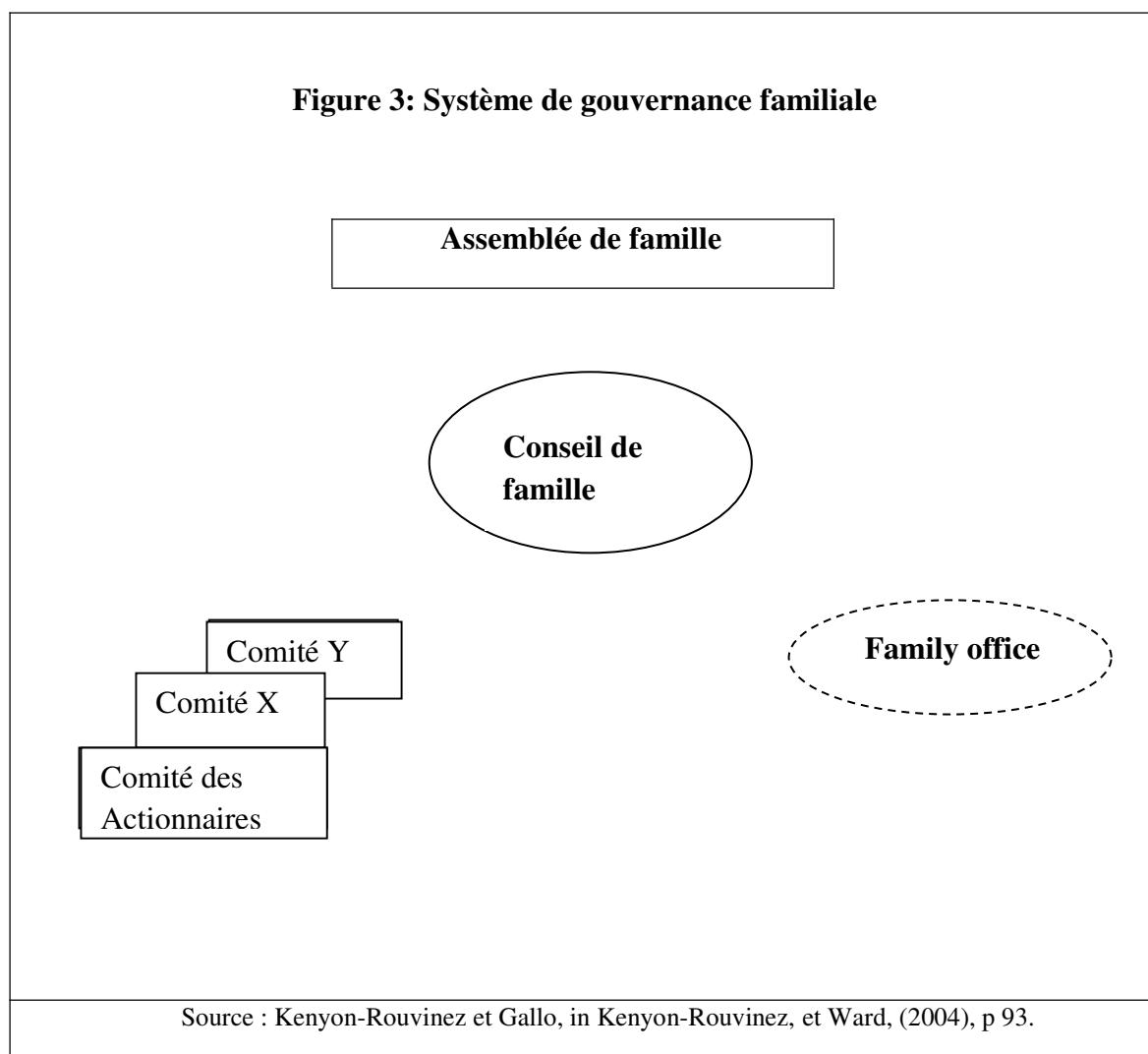
⁶⁴ Craig, J.B. (2018). « Integrated Family Business Governance: The Important Role of Ownership », Family Business Consulting Group Publications.

- La rédaction, la mise en œuvre et l'amendement de la convention des actionnaires⁶⁵.

2.4.2.4 Le bureau de famille

Représente un centre d'investissement et d'administration destiné aux grandes entreprises familiales riche en activité et qui est géré par le conseil de famille. Il a pour but d'offrir de multiples services aux membres de la famille. Il donne par exemple des conseils sur la planification d'investissement personnels, assistance à la gestion et placement des biens, les impôts, la planification de la succession.

Dans son article Kenyon-Rouvinez et Gallo (2004), reprend les différents organes nécessaire dans le système de gouvernance d'une entreprise familiale en les schématisant comme suit :



⁶⁵ La convention fait référence à tout ce qui concerne l'actionnariat (droits et devoirs des actionnaires, système de prise de décision et de vote, valorisation de la société).

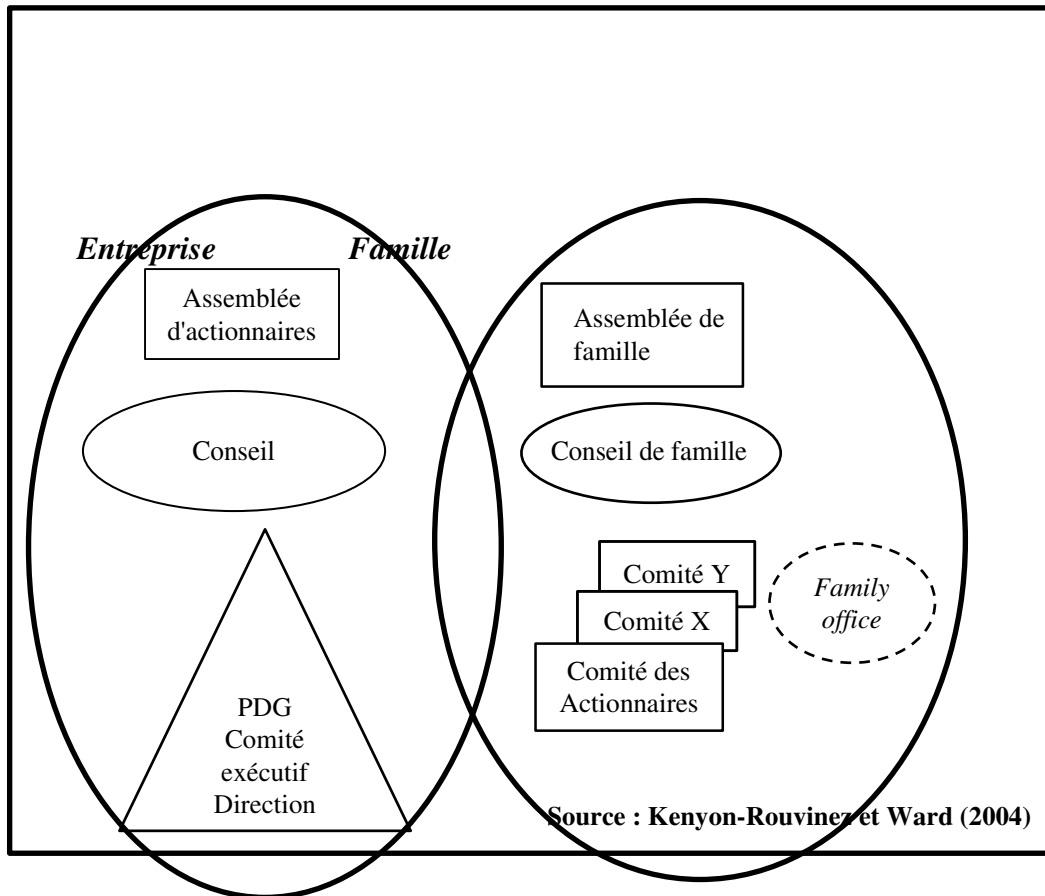
2.5 Lien entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale

La structure de gouvernance joue un rôle prépondérant au sein des entreprises. Son but est de s'assurer que l'entreprise a une direction bien pensée et articulée, que ses objectifs, sa mission et ses valeurs sont clairs pour assurer la performance et la pérennité de l'entreprise familiale.

Pour ce faire, les deux structures de gouvernance (de l'entreprise et de la famille) doivent coopérer en permanence. D'un côté la famille doit favoriser la communication à l'égard du conseil d'administration, c'est-à-dire que toute information importante doit être rédigée et communiquée par écrit. De l'autre côté, lors des réunions les membres du conseil d'administration doivent mettre à l'ordre du jour les questions importantes pour la famille. Il s'agit alors d'un travail en coalition entre ces deux parties. En 2004, Kenyon-Rovine et Ward, de leur côté tentent de comprendre comment l'entreprise et sa structure de gouvernance (le conseil d'administration et le comité exécutif de la direction) interagit avec la famille et sa structure de gouvernance (le conseil de famille, le comité des actionnaires, etc.).

Le schéma suivant illustre ces deux systèmes de gouvernance nécessaire pour l'entreprise familiale:

Figure 4: Représentation graphique du système de gouvernance d'une entreprise familiale



La définition d'une bonne stratégie de gouvernance va permettre aux nouveaux membres de la famille d'avoir une vision claire de la stratégie de l'entreprise et sur les principes de la direction afin d'éviter les conflits et d'assurer la survie de l'entreprise. Kenyon-Rouvinez et Ward (2004), prétendent que les familles qui établissent un bon système de gouvernance obtiennent une coopération entre les actionnaires et l'entreprise.

Un cadre de gouvernance bien défini conduit à une relation claire et saine entre la famille et le conseil d'administration. Cette structure de gouvernance instaure la clarté, la confiance et la transparence au sein de l'entreprise familiale, ce qui permettra à l'entreprise et à la famille d'être plus fort et de prospérer. Effectivement, la force de la structure de gouvernance d'une entreprise familiale est relative à sa capacité à harmoniser entre les besoins des membres de la famille et les exigences de maximisation de la valeur.

Conclusion

Des développements précédents, nous avons pu constater que la dimension familiale est incontestable dans l'analyse de l'objet de recherche. En raison de leur nature spécifique (structure de propriété, caractéristique du dirigeant, objectif des membres de la famille), les entreprises familiales font face à de nombreux défis qui nécessitent la mise en place d'un système de gouvernance efficace permettant l'atténuation des conflits entre propriétaires, dirigeants et partie prenantes.

La section 1 de ce chapitre nous permet d'utiliser le corpus des théories applicables à l'entreprise familiale, plus précisément de la théorie de l'agence, de l'intendance et de la théorie socio-émotionnelle comme cadre conceptuel de notre étude. C'est de l'étude de ces trois approches dont le fondement repose sur le comportement du dirigeant que nous avons relevé le degré d'influence de ce dernier au sein de l'entreprise familiale.

Au sein des entreprises familiales, les membres de la famille sont responsables de la gouvernance de leur entreprise et de la mise en place d'un bon système de gouvernance, qui permet d'éviter d'éventuels conflits entre eux et de maintenir la cohésion familiale. Ces formes d'organisation spécifiques qui combinent deux systèmes aux objectifs divergent, nécessitent la mise en place d'un système de gouvernance. Nous avons vu l'intérêt de cerner l'influence des avancées théoriques sur la conception des mécanismes de gouvernance et l'objectif d'un cadre d'une gouvernance efficace.

Enfin, l'entreprise familiale porte un patrimoine immatériel, chargé de valeurs qui nourrissent le projet entrepreneurial de génération en génération. C'est une institution qui possède un héritage. Elle donne aussi la vision à long terme, la volonté de pérennité et de transmission.

Chapitre III

Rôle du dirigeant, pérennité et transmission des entreprises familiales

« Le profit n'est pas la finalité de l'entreprise, mais l'indispensable condition de sa pérennité. C'est aussi la meilleure mesure de son succès »

Olivier LECERF

Introduction

La croissance des entreprises familiales dépend de plusieurs attributs qui constituent à la fois une source d'avantages et d'inconvénients. Le défi pour le dirigeant réside dans son aptitude à bien gérer ces attributs pour maximiser leurs effets positifs et minimiser leurs influences négatives.

Les dirigeants jouent un rôle pivot dans la survie de leurs entreprises. Leur comportement est influencé par leurs parcours et leurs caractéristiques personnelles tels que l'âge, le profil, les compétences détenues, l'ancienneté dans la firme mais aussi et surtout le niveau de pression exercé par les membres de la famille évalué par le nombre de générations impliquées dans les affaires (Fayol et Begin, 2009 : p.16).

L'étude des caractéristiques de l'entreprise familiale accorde une grande place à la personnalité du dirigeant/fondateur. C'est des entreprises connues pour leur développement fluctuant à travers le monde et leur taux de réussite considérable. Le succès de ce type d'organisation réside en grande partie, dans la capacité du dirigeant à prendre des initiatives et à faire preuve d'une grande créativité. Ce sont des capacités acquises suite à l'expérience professionnelle entrepreneuriale du dirigeant et par son histoire personnelle (valeurs culturelles et familiales).

La relation du dirigeant avec la famille représente aussi un pivot dans la pérennité de l'entreprise. En effet, une cohésion entre le dirigeant et les membres de la famille est déterminante pour la survie de l'affaire familial, lors d'une succession ou d'un changement stratégique. Cette cohésion familiale donne naissance à des liens familiaux très forts dont découlent une relation de confiance, de loyauté et d'altruisme⁶⁶.

Ce troisième chapitre nous permet de fournir les cadres d'analyses des différentes influences que peut exercer le dirigeant sur la pérennité et la succession de son entreprise et de comprendre comment ces dirigeants arrivent à survivre dans un environnement marqué par de perpétuels changements. Pour se faire, nous allons en premier lieu présenter une typologie

⁶⁶ Caby J; Hirigoyen G, (2002). «La gestion des entreprises familiales», Edition Economica.

basée sur les comportements des dirigeants pour servir de tableau de bord aux prochaines analyses.

Ensuite, nous abordons dans la deuxième section la pérennité de l'entreprise familiale qui sera marquée par l'importance que donne le propriétaire dirigeant à la survie et la continuité de son patrimoine à travers les stratégies et les actions qu'il mène.

Enfin, la troisième section aborde la question de la succession au sein des entreprises familiales, tout en mettant en exergue l'importance du rôle du dirigeant (prédécesseur) dans la transmission et la continuité de son entité, mais aussi les difficultés auxquelles il fait face pendant cette étape décisive.

Section 1 Profil et rôle du dirigeant familiale

Le dirigeant d'entreprise familiale endosse plusieurs rôles simultanément. En plus de ses fonctions de direction il tente de réaliser un équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des membres de la famille qui finissent toujours par impacter l'entreprise.

Le but de cette section est de tenter de comprendre la responsabilité des dirigeants dans les entreprises familiales dans contexte Algérien.

Les dirigeants des entreprises familiales sont confrontés à des pressions croissantes, à la fois de la part des marchés financiers, mais aussi de la part de diverses parties prenantes internes et externes (Johnson et Greening, 1999). Ces acteurs se retrouvent souvent dans des situations délicates. Ils doivent absolument trouver des stratégies qui leur permettent de survivre et prospérer dans un environnement complexe.

Parmi les principales normes qui œuvrent pour le long terme et la transmission des entreprises familiales, se trouve la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En effet, la mise en place d'une stratégie RSE reflète l'engagement social et environnemental du dirigeant dans l'entreprise. Elle impacte sur le long terme son activité et améliore son image de marque auprès des consommateurs. Elle crée aussi chez les salariés un sentiment de fierté et de confiance vis à vis de son dirigeant.

1.1 Profil du dirigeant

La notion de profil du dirigeant relate d'une façon claire la nature de sa vision de l'organisation (Filion, 2000). Le rôle du dirigeant est déterminant, du fait de sa position centrale dans le processus de gestion, ses décisions et surtout son influence sur l'orientation de la vision et la politique générale de l'entreprise.

Les études sur le profil des dirigeants ont mis en lumière les attitudes et comportements des dirigeants selon des caractéristiques liées d'une part aux aspects démographiques, tels que l'âge, la formation et l'expérience en gestion. Et d'autre part, aux valeurs personnelles et entrepreneuriales caractérisées selon une série de typologies du dirigeant.

1.1.1 Le profil sociodémographique

La littérature étudiée s'intéresse à l'influence des variables de profil du dirigeant sur son engagement responsable. Le profil sociodémographique joue le rôle de fiche signalétique et comprend les aspects suivants:

1.1.1.1 l'âge

L'âge du dirigeant représente une variable souvent explorée en lien avec les pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises. Graafland et Mazereeuw-Van der Duijn Schouten (2012) montrent que l'âge a une influence positive sur la contribution à la RSE. Les managers et employés plus âgés contribuant davantage à la RSE que les plus jeunes⁶⁷. Cependant, les avis diffèrent et se contredisent sur le sujet. Une partie des travaux (Petts, Herd et O'Heocha, 1998), considèrent que les dirigeants de plus de 55 ans sont les plus concernés par les questions environnementales et porte un grand intérêt à la RSE, par rapport aux plus jeunes. Tandis que d'autres recherches (Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009) comptent à eux constatent que l'âge n'avait aucun effet sur les connaissances, les attitudes et les pratiques environnementales des dirigeants interrogés⁶⁸.

1.1.1.2 Le genre

La différence de style de gestion entre les hommes et les femmes est souvent soulignée dans les recherches. Les femmes ont tendance à diriger d'une façon plus participative et relationnelle (Buttner, 2001). Elles sont sujettes à des stéréotypes dû essentiellement à des influences sociales et culturelles, telles que l'inégalité d'accès aux financements, les préjugés⁶⁹, les secteurs genrés, les biais cognitifs. Parmi le stéréotype, Orser et Hogarth-Scott (2002), estiment que les entreprises dirigées par des femmes sont plus petites et plus pérennes que celles dirigées par des hommes, car les femmes ne prennent pas beaucoup de risque. En 2022, une étude sur l'entrepreneuriat féminin montre que si les préjugés à l'égard de la femme entrepreneur sont toujours aussi tenaces, le constat reste positif car plus de 35 % des entreprises créées sont dirigées par des femmes⁷⁰. Selon l'étude du Global Entrepreneurship Monitor (édition 2016-2017), il existe de plus en plus de femmes entrepreneures et dirigeantes d'entreprise dans le monde. La majorité des travaux relatent une prédisposition favorable des femmes en matière de RSE par rapport aux hommes (Labelle et St-Pierre, 2010). Cependant, les femmes sont confrontées à plus de discrimination et à des conditions de travail plus sensibles que les hommes⁷¹.

⁶⁷ Paradas A; Revelli C; Debray C; Courrent J-M; Spence M, (2017). « Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant », Revue de l'entrepreneuriat, Vol.16, p202.

⁶⁸ Courrent J-M, Spence M; Gherib J, (2016). « Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise », Revue internationale P.M.E, Vol 28, N°2, p.38.

⁶⁹ Les préjugés concernent souvent la maternité, les tâches quotidiennes qui incombent souvent à la femme plus qu'à l'homme, s'occuper des enfants ..etc.

⁷⁰ <https://www.dujusdansletron.fr/lentrepreneuriat-au-feminin/>

⁷¹ Paradas A; Revelli C; Debray C, Courrent J-M; Spence M, (2017). « Pratiques responsables des dirigeants de PME: Influence du profil du dirigeant », Vol.N°16, p.201.

1.1.1.3 Formation et expérience en gestion

La formation du dirigeant, comme l'expérience occupent une place prépondérante dans le monde socioprofessionnel. Courrent J-M et al (2016), supposent que l'expérience ainsi que l'éducation tendaient à influencer la capacité des individus à créer et gérer des entreprises responsables. Le monde du travail et les méthodes utilisées évoluent continuellement et c'est pour cela qu'il est nécessaire pour un dirigeant de suivre une formation régulièrement pour la bonne gestion de son entreprise. Il est tout aussi important que le dirigeant maîtrise les activités de son entreprise, pour mettre en place une organisation adéquate. Chaque dirigeant à son propre style de gestion souvent influencé par son expérience personnelle en gestion.

1.1.2 Typologie des dirigeants : une alternative pour la compréhension du profil du dirigeant

Les études sur les entreprises familiales se basent sur l'idée selon laquelle le comportement du dirigeant est considérablement influencé par la cellule familiale (Marais et Reynaud, 2016 : p.142). Son principal objectif est la pérennisation de son entreprise, considérée comme un ensemble de biens et de ressources à préserver et à développer dans une logique de transmission d'un patrimoine. Le profil et les caractéristiques du dirigeant entrepreneur influencent les décisions et les choix stratégiques qui conduisent à la réussite ou l'échec de l'entreprise. L'une des principales spécificités des PME familiales réside dans le rôle crucial que le dirigeant y joue à travers ses caractéristiques et son profil (connaissance, formation, attitude, position, capacité, vision, etc.)⁷².

Les recherches sur le profil du dirigeant représentent depuis le début un objet de recherche principale, car le succès de l'entreprise revient toujours à son fondateur⁷³. De nombreux chercheurs se sont penchés sur la question du dirigeant dont il résulte plusieurs typologies tant sur le plan psychologique que managériale. Filion (2000) montre que les typologies permettent de mieux comprendre les modes d'action, les attitudes, ainsi que les choix d'activités des acteurs organisationnels. Elles facilitent aussi la compréhension de leurs modes de réaction à leurs divers milieux.

L'origine du terme « typologie » vient du grec « tupos » signifiant caractère, modèle et « logos » signifiant discours. La typologie concerne des domaines souvent variés : la psychologie, l'épistémologie, la linguistique, les sciences sociales... Le Larousse définit la

⁷² Soufi W ; Bekkar B, (2021). « Le rôle du dirigeant dans le dynamisme entrepreneuriale des entreprises familiales », Revue des sciences commerciales, V20, N°2, p.152.

⁷³ Laurice A, (2016). « Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre », Vol.15 N°3-4, p.110.

typologie comme un « *système de classification des individus en types physiques et/ou psychologiques où, le plus souvent, des correspondances sont établies entre les deux sortes de types* », ou encore comme « *un système de classification d'un ensemble de données empiriques concernant un phénomène social en types distincts* »

La littérature montre que la plus ancienne typologie de dirigeant remonte à celle proposée par Cole de l'université de Harvard (1959). Cole propose quatre types d'entrepreneurs : l'entrepreneur « pratique », l'entrepreneur « informé », l'entrepreneur « sophistiqué » et l'entrepreneur « mathématiquement articulé ». Quelque temps plus tard en 1967, l'Américain Norman Smith fonde sa propre typologie de dirigeant. Ceci a suscité la curiosité des chercheurs en entrepreneuriat. Il base sa typologie sur la particularités des créateurs d'entreprises et leurs antécédents personnels (engagements personnel, recherche d'indépendance, confiance en soi,...) et professionnels (niveau d'éducation, expérience professionnelle..). Il fractionne les fondateurs en deux groupes ; les artisans et les opportunistes.

Tableau 10 : Typologie de Norman Smith

| Caractéristiques | |
|---|--|
| Artisan | Opportuniste |
| Niveau de formation peu élevé | Niveau de formation élevé |
| l'objectif de sa création est le soucis de l'indépendance | Cherche le changement et le long terme |
| son principal intérêt est son travail | Saisie les opportunités |
| peu innovant et ne prend pas de risque | innovant |
| Craigne la perte de contrôle | Prend des risques |
| Dispose d'un réseau de relation | cherche la croissance |
| Adopte une attitude paternaliste | Motivé par le profit |

Source : Ben Hamadi et Chapelier (2013)

Les recherches ont continué à avancer sur les typologies de créateurs d'entreprise. En 1975, Jacqueline Laufer distingue quatre types d'entrepreneurs : l'entrepreneur manager ou innovateur, l'entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance, l'entrepreneur axé sur l'efficacité et l'entrepreneur artisan. Chacun de ces entrepreneurs possède sa propre motivation (croissance, degré de pouvoir et d'autonomie, le désir de réalisation). C'est pour cette raison que l'intégration du dirigeant dans une catégorie précise dépend de son type de motivation. Julien P-A et Marchesnay M, rejoignent Laufer J-C (1975) sur les buts majeurs de l'entrepreneur qui se base sur une vision de pérennité, d'indépendance et de croissance. Elle représente une base pour l'identification de deux logiques d'action : une logique d'action patrimoniale qui concerne l'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance), et une logique d'action entrepreneuriale qui représente l'entrepreneur CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité).

Le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance), renvoie à un individu recherchant principalement la pérennité de son entreprise. C'est un dirigeant qui tend à accumuler le patrimoine et préserve l'indépendance patrimoniale. Pour ce faire, il refuse de partager son patrimoine avec une personne extérieure à la famille. C'est lui le patron et le fait savoir en gardant un rôle direct sur toutes les activités de son entreprise. Il ne délègue qu'une partie des tâches, jamais l'ensemble car il a un manque de confiance envers les autres et pense que c'est lui le seul expert en la matière. En ce qui concerne les stratégies, il préfère se spécialiser dans de nouvelles niches de marché où il peut exercer un contrôle d'acier ou encore lancer un meilleur produit que la concurrence. Son objectif, consiste à faire en sorte que son entreprise se pérennise et devienne la plus rentable ou la plus productive possible. Il prend d'ailleurs le temps de l'améliorer, de la modifier petit à petit, pour la rendre de plus en plus performante⁷⁴. Autrement dit son style de gestion est plutôt paternaliste, voire autocratique.

Le dirigeant CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité), est plutôt dans une logique de valorisation des capitaux. Ce dernier privilégie la croissance de son entreprise et la prise de risque en matière de décision. Contrairement au dirigeant PIC la pérennité et l'indépendance du capital ne sont pas sa priorité. Il est conscient qu'au delà d'un certain seuil il ne peut plus tout faire lui-même et donc s'entoure d'expert, d'associés et d'employés compétents qui lui permettent d'accomplir ses tâches d'une manière professionnelle. C'est un dirigeant qui fait

⁷⁴ Blogue de Jean LE PAGE « profil d'entrepreneur : être PIC ou être CAP », 21/05/2015.
<https://jeanlepage.ca/2015/05/21/profil-dentrepreneur-etre-pic-ou-etre-ca>

confiance à ses employés en leurs déléguant des responsabilités, mais tient à rester maître de ses choix dans son entreprise. Il a le flair pour dénicher des opportunités et est capable de les exploiter à leur maximum. C'est un entrepreneur qui ne craint pas d'investir dans de nouveaux projets qui lui permettront de diminuer ses frais d'exploitation et de prendre de nouveaux marchés pour devenir le leader dans son secteur d'activité.

Cités par Miles et Snow (1978), Marchesnay en 1993, distinguent d'autre type de dirigeants :

- L'Artisan : c'est un dirigeant qui recherche surtout l'indépendance et très orientés vers les aspects techniques de l'activité ;
- Le Manager : est un dirigeant qui recherche plus le pouvoir et ayant un style de gestion plus professionnel et formalisé ;
- L' Opportuniste : représente un dirigeant recherchant la rentabilité et voulant réaliser des coups ;
- L'Innovateurs : est un dirigeant ayant un style de gestion plus souple.

Le tableau N° ci-dessous synthétise l'importance de la fonction du dirigeant telle que présenté par (Filion, 2007 : p.2) et (Jaouen, 2008 : p.3). Les auteurs recensent les principales typologies du dirigeant traitées par la littérature entre 1970 et 2000.

Tableau 11 : Typologies d'entrepreneurs et de dirigeants de PME

| Auteur(s) | Date | Typologie |
|----------------------|--------------|--|
| Smith | 1967 | L'artisan , l'entrepreneur d'affaires |
| Collins et Moore | 1970 | L'entrepreneur administratif, l'entrepreneur indépendant |
| Laufer | 1974 | Le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur orienté vers la croissance, l'entrepreneur orienté vers l'efficacité , l'entrepreneur artisan |
| Miles et Snow | 1978 | Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur, le suiveur |
| Julien et Marchesnay | 1987 1996 | PIC (Pérennité, indépendance , croissance) CAP (Croissance forte, autonomie, peu de pérennité) |
| Weber | 1988 | Le reproducteur, l'innovateur |
| Lafuente et Salas | 1989 | Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne, en fonction de leurs aspirations: L'artisan, l'entrepreneur orienté vers le risque , l'entrepreneur orienté vers la famille, le manager |
| Marmuse | 1992 | L'artisan, l'entrepreneur, le manager |
| Marchesnay | 1998 | Le notable, le nomade, l'isolé et l'entreprenant |
| Duchéneaut | 1999 | Quatre socio-styles de créateurs d'entreprise en France le rebelle, le mature, l'initié, le débutant |

Source : (Filion, 2007; Jaouen, 2008)

Filion (2007), propose lui-même une typologie regroupant six propriétaires-dirigeants de PME:

1. Le bûcheron est ambitieux, travailleur, sa culture est axée sur la production ;
2. Le papillon aime folâtrer, s'implique intensément, crée puis revend les entreprises ;
3. Le libertin voit son entreprise comme un soutien financier, aime les loisirs, le divertissement;
4. Le bricoleur consacre toute son énergie et son temps libre à son entreprise, est hésitant dans les prises de décisions, et a un fort besoin de sécurité;
5. Le converti déniche une opportunité et s'y implique totalement émotionnellement et temporellement, qui n'est pas avec lui est contre lui;
6. Le missionnaire lance souvent son entreprise lui-même, est dévoré par sa passion qu'il considère comme un apport important pour la communauté.

De son côté, Jaouen propose une typologie des dirigeants de TPE sous forme de matrice, en croisant leur perception de l'environnement, vécu comme un ensemble d'opportunités à saisir ou un ensemble de difficultés à surmonter, et leur vision prédominée par l'affectif ou la rationalité. Les quatre types sont le carriériste, l'hédoniste, l'alimentaire, le paternaliste (Jaouen, 2008 : p.3).

Ces auteurs montrent que le dirigeant peut être « un manager-professionnel » ou « dirigeant-salarié » en adoptant un style de gestion plus professionnel, « un dirigeant-proprétaire » en étant un «artisan» ou «patron» et enfin un entrepreneur en étant «opportuniste» et «innovateur».

Suite à ces typologies de dirigeants; il nous semble important de s'attarder sur le rôle du dirigeant propriétaire qui pourrait figurer dans nos entreprises familiales algériennes par le biais d'une recherche sur les différents comportements du dirigeant pouvant être la base d'identification du rôle essentiel de ce dernier.

1.2 Le rôle du dirigeant

Les dirigeants d'entreprise familiale ont pour objectif de faire vivre leur projet tout au long du cycle de vie, de l'organisation, de la création à la transmission, en passant par la croissance et la pérennisation. Au fur et à mesure que l'entreprise s'élargit, son développement nécessite des dispositifs réglementaires, des normes et des procédures de contrôle, d'audit,

d'information, et de pérennisation pour gérer les aspects économiques et sociaux. Pour ce faire le dirigeant doit faire preuve de subtilité afin de satisfaire les besoins économiques et sociaux, ce qui lui attribue le rôle pivot au sein de l'entreprise familiale. La réussite de l'entreprise dépend de la capacité du dirigeant à créer un réseau de liens qui anime l'entreprise familiale. C'est un réseau qui se structure autour de normes partagées d'équité, de loyauté et d'altruisme, qui permettent de limiter les comportements opportunistes et les coûts de transaction⁷⁵. Le fonctionnement du dirigeant est global car il est sollicité de tous (le personnel, les fournisseurs, les clients, le fisc, les banquiers...etc). Il est aussi chef de famille et pilote de gouvernance d'entreprise.

Le tableau N° résume dans les grandes lignes ce qu'est un dirigeant d'une entreprise familiale, avec tous les rôles qu'il cumule

Tableau 12: Les métiers du dirigeant familial

| | |
|--|---|
| Entrepreneur (entreprise familiale) | Propriétaire, détenteur, sociétaire, associé, actionnaire, investisseur, bailleur de fonds, |
| | Président du conseil d'administration |
| | Président de la direction (CEO) Directeur financier (CEO) Chef de vente, chef des achats, chef technique, |
| | Chef de famille Père (senior) du successeur (junior) |

Source : Almaleh F (2017, p.70)

Le dirigeant est lui même, pilote, chef d'orchestre, manager, visionnaire et stratège. Il est de son devoir de tenir l'équilibre et ne décevoir personne. L'entreprise familiale est une fierté pour le dirigeant, chargée d'histoire de valeurs de l'entreprise et de réussite. Sa capacité à transmettre aux futures générations et de savoir que le travail accumulé aura une continuité donne au dirigeant la force de croître. Le dirigeant familial cumule un ensemble de compétence à lui seul à savoir :

⁷⁵ Almaleh F, (2017). « Le grand livre des entreprises familiales », Edition Afnor, p.9.

- Compétences sociales : capacité à s'imposer et à travailler au sein d'une équipe ;
- Compétences professionnelles : diversité et spécialisation ;
- Compétences de conduite : priorité donnée aux objectifs et relation avec les collaborateurs ;
- Compétences de changement : capacité à innover et disposition à prendre des risques ;
- Compétences inter-culturelles : capacité d'adaptation et culture générale ;
- Compétences d'entrepreneur : priorité donnée aux résultats et aux stratégies⁷⁶.

Ce rôle précurseur du dirigeant familial qui permet le maintien des frontières entre la sphère familiale et la sphère de l'entreprise appelle à l'approfondissement de nos recherches sur la pérennité de ces entreprises. Cette pérennité est basée essentiellement sur la notion de pouvoir et de contrôle et à la direction de l'entreprise qui sont assurés par le dirigeant.

⁷⁶ Almaleh F, (2017). « Le grand livre des entreprises familiales », Edition Afnor, p. 118.

Section 2 Pérennité de l'entreprise familiale

La survie de l'entreprise familiale est basée essentiellement sur la continuité de fondements qui sont à la base de sa réussite et de son existence. Les fondements de la pérennité de l'entreprise se caractérisent d'une part par une pérennité du projet et du pouvoir et qui sont relatives au contrôle et à la direction et la pérennité des activités et organisations d'une autre part. La stratégie à long terme et le leadership dans l'entreprise familiale peuvent être considérés comme un élément nécessaire au développement, à la rentabilité et à la survie de l'entreprise (Kellermanns et al, 2008, Bloch et al, 2012).

L'objectif de cette section est de mettre en perspective le rôle du dirigeant dans la longévité et la réussite de son entreprise familiale et de présenter les stratégies de pérennité de ces PME.F. Assurer la longévité de l'entreprise familiale est l'une des préoccupations majeures du dirigeant (Miller et al, 2008, Bloch et al, 2012)⁷⁷. Cette pérennité représente de plus en plus un objectif majeur pour les propriétaires dirigeants. Elle se présente en une pérennité du pouvoir, et une pérennité de projet ⁷⁸. D'où le questionnement suivant :

- Comment le dirigeant arrive-il à assurer la pérennité de son entreprise familiale ?

2.1 Notions de pérennité du pouvoir, de l'organisation et des activités

Il est évident que la mise en perspective des notions de base soit la première étape de toute recherche ou projet d'étude. Pour notre propos, avant d'exposer les stratégies de pérennité en relation avec le dirigeant propriétaire, les définitions des notions clés ayant traits à ces trois modèles de pérennité s'imposent.

2.1.1 La pérennité du pouvoir

La pérennité du pouvoir se divise en deux formes de pérennité : la pérennité du contrôle et la pérennité de direction.

2.1.1.1 La pérennité du contrôle

Représente la situation dans laquelle « le capital d'une entreprise reste entre les mains du même groupe d'actionnaire» (mignon, 2000, p.185). En d'autre terme, l'actionnariat familial représente un pilier pour la pérennité du contrôle dans les entreprises familiales.

⁷⁷ Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012). « La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise ». Pearson Education France.

⁷⁸ Mignon S, (2000). «La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire?», Finance Contrôle Stratégie, Vol3,N°1, p.11.

2.1.1.2 La pérennité de direction

Elle est assurée lorsque les dirigeants de l'entreprise sont issus d'un même groupe, représentant le groupe d'actionnaire détenant le capital (Mignon, 2001). Même si, la pérennité du contrôle et la pérennité de direction constituent la base de la pérennité du pouvoir, elles ne sont pas toujours recherchées simultanément. Ceci met en évidence l'importance du dirigeant dans la pérennité de son organisation.

2.1.2 La pérennité du projet

En deuxième position, la pérennité du projet se décompose en une pérennité des activités et en une pérennité organisationnelle.

2.1.2.1 La pérennité des activités

Elle consiste en sauvegarde en aval des produits et services qui ont fait la spécificité de l'entreprise et la sauvegarde des ressources et compétences nécessaires à leurs réalisations en amont (Mignon, 2001, p.21). La pérennité des activités est relative à la survie du métier et à la perpétuation « *d'un savoir-faire traditionnel* » qui représente également la continuation de l'activité ou du métier de l'entreprise.

2.1.2.2 La pérennité organisationnelle

La pérennité organisationnelle est souvent associée à la performance de l'entreprise et renvoie à l'identité de l'organisation. (Mignon, 2009) propose la définition suivante : « *La pérennité organisationnelle se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* ». La pérennité de l'organisation est assurée lorsque l'entreprise a su au cours de son histoire préserver son identité malgré les bouleversements profonds de son environnement. Le changement et la continuité sont donc au cœur de la pérennité organisationnelle. Cette pérennité est liée à l'affectif et à l'émotionnelle, car la vie de l'entreprise fait partie de la vie de la famille des dirigeants, même après leur départ. Dans le modèle socio-émotionnel présenté dans le deuxième chapitre, l'accent est mis sur les émotions positives et négatives générées par le dirigeant et leur impacte sur la pérennité de l'entreprise. La pérennité organisationnelle est associée à ce modèle théorique qui représente la capacité du dirigeant à faire face aux changements et de sa capacité à gérer ces émotions.

Les entreprises familiales sont très enracinées, avec toute une culture, des traditions et des valeurs transmises de génération en génération et qui doivent être protégé par chaque successeur.

2.2 Stratégie de pérennité des entreprises familiales

Au courant de son cycle de vie, l'entreprise familiale est amenée à traverser de rudes épreuves (transmission, problèmes de gouvernance...etc.) qui peuvent nuire à sa pérennité. Afin de relever ces défis au fil du temps, des actions et stratégies doivent être menées par les dirigeants de l'entreprise familiale pour garantir sa pérennité.

2.2.1 Stratégies de pérennité du pouvoir

Comme nous l'avons évoqué dans les paragraphes précédents, il existe deux types de pérennité du pouvoir : la pérennité du contrôle et la pérennité de direction. Afin d'assurer cette dite pérennité, il est indispensable d'assurer la continuité du contrôle et de la direction au sein de cette entreprise.

Au vu de la prédominance du caractère familiale sur la petite et moyenne entreprise. Notre analyse des stratégies de pérennité aura plus tendance à favoriser les PME familiales. La pérennité du pouvoir au sens des PME familiales consiste à réussir le passage d'une génération à une autre, et ceci sans engendrer la perte du contrôle familial et sans mettre en péril la continuité de la direction au sein de la famille. Lepage et al (2011) ont mentionné que l'EF pour garantir la réussite de sa transmission doit être capable de poursuivre ses activités à court ou à moyen terme durant une période de 5 années après le transfert effectif de l'entreprise. Il apparaît donc que la pérennité du pouvoir est relative à la réussite de la transmission qui conditionne l'avenir de l'entreprise familiale.

La pérennité du pouvoir dont le maintien impose le maintien du contrôle et de la direction ou l'un des deux au sein de la même famille, présente des risques aux dirigeants d'entreprise. Parmi ces risques, on cite le risque successoral que nous allons détailler dans la prochaine section.

2.2.2 Stratégie de pérennité du projet

La pérennité de l'entreprise ne se limite pas à la seule pérennisation du pouvoir. Les dirigeants ne doivent pas percevoir l'entreprise comme un patrimoine à transmettre seulement, mais un projet à développer. Il doit rendre indispensable le transfert du savoir, des

compétences et le maintien de l'identité de l'entreprise. Autrement dit, on parle de pérennité en tant que projet avec la sauvegarde des activités et de l'organisation.

Comme nous l'avons évoqué lors des précédents paragraphes, la pérennité du projet s'agit d'une part d'assurer en aval les produits, services et marques qui ont fait la spécificité de l'entreprise et d'autre part en amont, les ressources et les compétences nécessaires à leur réalisation (Mignon, 2001). Le maintien de l'entreprise familiale ne peut donc se réaliser que lorsque les compétences émanant des hommes qui représentent une des ressources de l'entreprise soient sauvegarder, mais aussi de l'organisation, c'est-à-dire les valeurs, la culture et l'identité de l'entreprise.

La pérennité des activités suppose la transmission des produits, marques, éléments tangibles de l'activité de l'entreprise. Elle suppose aussi la transmission d'éléments non tangibles comme les connaissances et les compétences de l'entreprise⁷⁹.

Le maintien de la pérennité de l'organisation représente quant à lui un facteur déterminant dans la pérennité du projet. Sa stabilité suppose la réalisation des objectifs de l'entreprise parmi lesquels, la continuité et la croissance permettent la sauvegarde de l'identité de l'entreprise.

2.2.3 Actions menées par le dirigeant pour la pérennité de l'entreprise

Assurer la pérennité d'une entreprise familiale repose aussi sur des actions individuelles menées par le dirigeant propriétaire. Parmi les actions à mener par les dirigeants d'entreprise afin de garantir la pérennité de leur firme on peut citer :

1. La mise en place d'une politique qui rassure les salariés sur l'impartialité du traitement de l'ensemble des collaborateurs. En effet, certains dirigeant préfèrent attribuer les taches les plus importantes au membre de la famille, non pas par mérite mais par manque de confiance envers les collaborateurs externes. Ceci représente une difficulté que rencontre l'entreprise et peut freiner l'évolution de l'entreprise.
2. La limitation des conflits et tensions familiales, par une communication permanente et le recours si nécessaire à des collaborateurs externes qui peuvent parfois jouer le rôle de médiateur.

⁷⁹ Boukrou A,(2011). «Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, Cas : PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou», Magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

3. La mise en place d'un conseil de famille pour permettre aux membres de la famille qui font également partie de l'entreprise de se réunir de manière régulière afin d'échanger sur les enjeux de l'entreprise.
4. Innover tout en préservant les valeurs de l'entreprise. L'entreprise familiale est connue pour son caractère paternaliste, mais cela ne l'empêche pas d'être à la pointe de l'innovation.
5. Fixer les règles de succession et de transmission dès le départ. Même si le dirigeant éprouve le besoin de passer le relais aux générations suivantes, la succession reste difficile à surmonter et conduit dans de nombreux cas à la perte de l'entreprise quand elle n'est pas anticipée.
6. Mettre en place les différents organes de direction. Au delà du conseil de famille, il est indispensable d'installer un conseil d'administration ou alors un conseil de surveillance et un directoire.
7. Il faut aller au delà de la famille et rester professionnel, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Les membres de la famille doivent adopter un comportement professionnel au sein de l'entreprise et les problèmes de famille ne doivent pas être résolus dans le cadre professionnel.
8. Le dirigeant doit opter pour un mode de financement adapté.

Les points mis en œuvre dans cette section ont permis d'un côté d'avoir une vision d'ensemble des facteurs de succès des petites et moyennes entreprises, et de l'autre, de mieux comprendre les stratégies de leur pérennité. Les origines de cette pérennité sont diverses et variées. Ils dépendent dans la majorité des cas du profil et des aspirations du propriétaire dirigeant. Toujours dans une optique de pérennité de l'entreprise, la réussite du dirigeant dans la transmission de celle-ci qui constitue une phase ultime dans la vie de l'entreprise familiale.

Section 3 Place du dirigeant dans la transmission de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale se compose de deux systèmes ; la famille et l'entreprise qui sont en interaction réciproque. Ainsi, l'implication de la famille dans l'entreprise familiale peut être considérée comme une source d'avantage concurrentiel permettant la continuité de l'entreprise et la transmission des connaissances, compétences, savoirs, réseau social, à travers la socialisation du successeur et la planification de la succession (Courrent J et al, 2016).

De toutes les étapes par lesquels passent l'entreprise familiale (création, croissance, transmission), celle de sa transmission constitue sans doute l'une des plus importantes. La transmission de l'entreprise familiale représente le plus grand défi à relever par le dirigeant voulant assurer la continuité de son entreprise, en la transmettant à ses enfants, ou encore la céder à un repreneur externe. Davidson et al (2004) décrit la succession comme étant un processus qui vise à assurer la continuité de l'entreprise de génération en génération. En Algérie la question de la succession au sein des entreprises familiales est d'actualité. Lors du symposium international de MDI-Business School sur les entreprises familiales tenu sur Alger le 26 Mai 2014, de nombreux experts ont soulevé comme problématique la pérennité des entreprises algérienne notamment les PME familiales, et leur rôle dans la croissance économique du pays. Dans le cadre de cette question, les conférenciers ont souligné l'importance de préparer la succession de l'entreprise à l'avance. En effet, la mauvaise ou la non planification du processus de transmission/succession représente l'une des premières causes de la disparition des entreprises familiales algériennes. Par ailleurs, les propriétaires-dirigeants font face à la difficulté de passer le flambeau à la génération suivante. Peu d'entre eux planifient leur succession.

Cette section est consacrée à l'ultime question concernant l'entreprise familiale. Le problème de la transmission de l'entreprise d'une génération à une autre. La place du dirigeant dans cette grande étape de l'entreprise est mise en perspective, car il occupe un rôle crucial dans la réussite ou l'échec de cette transmission. En effet, soucieux de la continuité de son entreprise, le fondateur de l'affaire familiale s'occupe lui-même de la formation et la préparation de son futur successeur.

Toutefois, la question de la transmission est peu abordée au sein des entreprises familiales algériennes. C'est une culture qui est fondée sur une religion qui est l'islam et qui apporte son effet sur la succession au sein des entreprises familiales algériennes.

3.1 Transmission d'entreprise et principales motivations

Le concept de transmission dans le domaine des entreprises familiales est un processus complexe et long où la pérennité de l'entreprise de nature familiale dépend de la réussite de la transmission et du degré de conscience du dirigeant familial. La transmission peut être définie comme un processus de transfert (interne ou externe) de propriété et de direction de l'entreprise, dans le but d'assurer sa pérennité à travers le développement de son activité.

Selon Toulouse (1980) le concept de succession peut être défini comme l'étape ou non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise.

Cadieux et Lorrain (2002) quant à eux définissent la transmission familiale comme : « un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part, la direction de l'entreprise et, d'autre part, la propriété ».

L'importance du phénomène de la succession doit être prise en considération car une succession réussie présente des avantages allant au delà du maintien des emplois et de la production des pays. En effet, la succession consiste à choisir et à préparer les successeurs, à planifier l'avenir, et à s'adapter à la transition, à communiquer le changement à la famille et à l'entreprise⁸⁰.

En Algérie la continuité de l'emblème familial est un dilemme car la transmission dépend de l'héritage. Ce dernier repose sur des valeurs, une religion et des rites dépassant le cadre économique.

3.2 Les formes de transmission d'entreprise familiale

La transmission se présente sous diverses formes : il peut s'agir soit d'une transmission interne lorsqu'elle se fait à l'intérieur de la famille (le successeur appartient au cercle familial du dirigeant actuel), ou d'une transmission interne mais non familiale (les repreneurs ont une relation avec l'entreprise mais sans liens de parenté avec le dirigeant). Elle est dite externe quand le transfert de l'entreprise s'effectue à l'extérieur du périmètre familial.

⁸⁰ Cantin S et Lepage F, (2006). « Le montage financier d'un transfert de ferme et son lien avec la pérennité de l'entreprise », Revue de littérature, Université Laval, Traget Laval.p.19.

3.2.1 La transmission familiale

Cette forme de transmission familiale concerne les entreprises où les dirigeants souhaitent assurer la continuité par un membre de la famille de la prochaine génération. Cadieux (2006), note que malgré la volonté de beaucoup de dirigeants à transmettre l'affaire familiale à leurs progénitures, le retour n'est pas toujours favorable. Les descendants manifestent un manque d'enthousiasme à l'égard de la reprise du flambeau familial. Cette transmission familiale comporte certains avantages tel qu'un meilleur transfert des connaissances, car le processus de transmission et planifier à l'avance. De plus, on retrouve un fort engagement des employés et des membres de la famille (Allouche et Amann, 2000). On retrouve aussi des inconvénients inhérents à ce type de transmission, comme les conflits liés aux changements générationnels, avec l'agrandissement du cercle familial.

3.2.2 La transmission interne non familiale

Il s'agit d'une transmission de l'entreprise à un employé, à un actionnaire minoritaire ou à un partenaire d'affaire qui n'a aucun lien de parenté avec le dirigeant. Dans cette forme de transmission le choix du repreneur se fait selon plusieurs paramètres à savoir : l'ancienneté du salarié et la fonction qu'il a occupé au sein de l'entreprise ainsi que le secteur et la taille de l'entreprise.

Barbot et Richome-Huet (2007), estiment que cette transmission se distingue par le degré de connaissance qu'a le repreneur de l'entreprise avant d'en assumer l'entière responsabilité. De ce fait, plus le temps qu'a passé le repreneur au sein de l'entreprise est long plus les chances d'une transmission réussie est considérable. Parmi les transmissions internes figure celle ou le repreneur est l'un des cadres de l'entreprise. Cette transmission est défini par (Lambert et al, 2003) comme la plus intéressante car elle permet de protéger la confidentialité du savoir-faire, de ses méthodes managériales et de ses procédés.

3.2.3 La transmission externe

Dans cette dynamique de transmission externe, le repreneur n'a aucun lien avec la famille ni avec l'entreprise. Cette perspective de transmission n'est envisageable que lorsque le dirigeant est incapable de trouver une relève parmi les membres de la famille et même parmi les employés. La cession de l'affaire familiale par le dirigeant à une autre entreprise représente la solution la plus favorable aux yeux du chef d'entreprise, car il n'aura pas à se soucier de la continuité du management qui sera repris par le nouveau acquéreur (OSEO, 2005).

3.3 Le dirigeant dans la transmission de l'entreprise familiale

La question de la succession ainsi que la mise en place d'une politique de bonne gouvernance doivent être une priorité pour tout entrepreneur qui souhaite voir son entreprise survivre.

Toutefois, la question de la succession reste un tabou dans certains pays comme en Afrique. Le fondateur se voit mal céder son affaire à laquelle il est attaché et pense que lui seul est capable de bien gérer l'entreprise. Pour ces dirigeants, il n'est pas nécessaire d'avoir un plan de relève ni une politique de bonne gouvernance. Ce qui engendre la disparition de l'entreprise avec son fondateur dès la deuxième génération. De ce fait, la planification de la succession par son dirigeant est impérative et le choix du successeur est un facteur déterminant de succès puisqu'il apporte une nouvelle vigueur aux entreprises existantes.

La préparation de la succession du dirigeant d'une entreprise familiale est l'une des missions clés de son conseil d'administration. La nomination d'un nouveau dirigeant n'est pas une tâche facile, particulièrement dans le cas où aucune planification de succession n'a été entreprise à l'avance. Parmi les causes mettant en péril la pérennité de l'entreprise familiale on retrouve les problèmes de successions. En effet, le changement du dirigeant-fondateur risque de perturber l'harmonie instaurée par son créateur. Bamford, Bruton et Hinson (2006) notent que le retrait du fondateur est un événement majeur et d'autant perturbateur, que ce créateur joue un rôle critique et que son départ détériore le réseau des relations qu'il a tissé⁸¹.

Des problèmes aussi apparaissent lorsque ce dirigeant n'accepte pas psychologiquement de céder son empire et retarde son départ. Chabert (2005) privilégie les aspects psychologiques et la préparation personnelle des acteurs (cédant et repreneur) en amont de la transmission⁸². Le déroulement de l'opération de transmission est mis en difficulté par les motivations du cédant et la relation affective avec son entreprise.

3.3.1 Le comportement du dirigeant ou le prédécesseur

Dans son étude Sonnenfeld J (1988) a analysé de manière précise le comportement du dirigeant ou du fondateur de l'entreprise familiale qui peut adopter plusieurs attitudes à savoir :

⁸¹ Cité dans Coeurderoy R et Lwango, A.B, (2014). « Capital social de l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique », revue management international, p.166.

⁸² Cité dans Barbot-Grizzo, Marie-Christine, (2012). « gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire », revue management et avenir, p.40.

- Le monarque qui s'affirme, s'attache à son fauteuil et ne désire en aucun cas céder sa place ;
- Le général qui affirme qu'il désire se retirer, mais qui est en réalité, encore et toujours présent dans l'entreprise familiale ;
- Le gouverneur adoptant une attitude de retrait ;
- L'ambassadeur qui se retire réellement de l'entreprise familiale et ce, tant au niveau du contrôle, que de la direction.

Selon ces typologies, les deux premiers comportements du dirigeant de l'entreprise familiale sont générateurs de biais comportementaux et représentent un obstacle dans le changement et la planification de la transmission. Tandis que les deux derniers comportements favorisent une succession réussie.

La transmission au successeur constitue pour le fondateur un réel déchirement à travers la rupture du lien qu'il a tissé avec son entreprise (Pailot , 1998). Inconsciemment ou consciemment le dirigeant-fondateur refuse de se détacher de cette entreprise qu'il considère comme une partie de lui-même et qui a contribué à la construction de son identité personnelle et sociale.

3.3.2 La place du successeur

Le successeur héritier se trouve dans une position où la confusion règne, et où la notion de « devoir » envers le donateur prend une place primordiale (De Massis et al, 2008, et Stavrou, 1999). En effet, le repreneur fait face à des difficultés ou des doutes à chaque fois qu'il veut prendre des décisions ou apporter des modifications au système de direction instauré par son prédécesseur. Ceci par crainte de décevoir son fondateur ou de prendre de gros risques pour l'entreprise familiale. Le repreneur est doté d'une capacité d'adaptation et de compétences acquises sur le tas en faisant partie de l'entreprise depuis toujours. Dans ce sens, Mouline (2000) estime « *qu'un successeur efficace sera doté d'une capacité cognitive susceptible d'élaborer des visions, de comprendre les caractéristiques clés des situations qui peuvent être incorporées à ces visions, et de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour transformer cette dernière en réalité* ».

Quatre types d'engagements du successeur sont perçus lors de la succession de l'entreprise familiale, qui sont de nature à contribuer à la réussite ou à l'échec de la succession à savoir ⁸³:

- ✓ L'engagement affectif est basé sur un fort degré d'estimation des buts de l'organisation, avec un désir absolu de réalisation de ces objectifs.
- ✓ L'engagement normatif est représenté par un sentiment d'obligation du successeur à poursuivre une carrière au sein de l'affaire familiale. Ce qui l'oblige à garder une relation saine avec les générations précédente ;
- ✓ L'engagement calculé est basé sur les perceptions par les successeurs des coûts d'opportunité substantiels, et la menace de perte d'investissement ou de valeur de famille ;
- ✓ L'engagement impératif est identifié comme un sentiment de doute et d'incertitude du successeur qui craint ne pas pouvoir réussir une carrière en dehors de l'entreprise familiale.

Toutefois, le processus de transmission n'est pas dépourvu de risques et d'obstacles auxquels le dirigeant est souvent confronté. Parmi les risques dont le dirigeant-proprétaire fait face est celui de la perte de contrôle et de direction que Veteville⁸⁴ qualifie de « risque successoral » relative au problème particulier de relève de génération. Aussi les obstacles à la transmission sont aussi divers, Mignon (2001)⁸⁵, cite dans son étude sur les PME françaises quelques facteurs : le choix du successeur, le montant des droits de mutations, la difficulté ou les problèmes juridiques, la difficulté pour les patrons à quitter l'entreprise, la difficulté financière...etc.). En effet, il paraît important que le dépassement et l'anticipation de ces risques et obstacles conditionnent la réussite de la transmission et par conséquent la pérennité de son organisation.

Le dirigeant propriétaire se doit de préparer et d'anticiper la transmission de son entreprise car sa réussite constitue le fondement même de la pérennité de l'entreprise. Ceci confirme encore la place prépondérante qu'occupe le dirigeant au sein de l'entreprise familiale et son degré d'influence sur la continuité et la survie de l'affaire familiale.

⁸³ Benmostefa F, (2015). « La transmission des entreprises familiales en Tunisie », Gestion et management, Université de Bordeaux, P.76.

⁸⁴ Vatteville E, (1994). « Le risque successoral », Revue française de gestion, p.20.

⁸⁵ Mignon S, (2001), « Stratégie de pérennité d'entreprise », Ed.Vuibert, Paris.

Afin d'avoir une vision future sur l'évolution des entreprises familiales actuelles, une brève recherche sur l'état des PME familiales à été réalisé suite à la crise sanitaire liée au (covid-19)

3.4 L'état des entreprises familiales post-crise (Covid-19)

La chaire Entrepreneuriat Familial et société d'Audencia a lancé en juin 2019 l'observation national de l'Entrepreneuriat Familial, en partenariat avec Family Business Network France (FBN). Les résultats dévoilés début 2022 montrent que la crise sanitaire liée à la Covid-19 affecte toutes les strates des sociétés et les entrepreneurs n'échappent pas à cette situation difficile. Selon Bouge Ta Boîte, 16% des dirigeantes de TPE interrogées étaient en risque immédiat de fermeture entre juillet et fin septembre 2020, et 47% estimaient pouvoir tenir 6 mois maximum au vu de leur trésorerie. 40% de ces femmes ont annoncé avoir perdu plus de 70% de leur chiffre d'affaires sur la période du premier confinement en 2020.

Toutefois, il apparaît que les entreprises familiales ont su traverser la crise sanitaire, en gardant leur confiance en l'avenir. Leur résilience s'est concrétisée en une démarche d'innovation plus forte et un renouvellement certain de leurs pratiques de gouvernance. La reprise de l'entreprise par les descendants semble révolue, suite à la prise de conscience des difficultés y réfèrent par le dirigeant. En effet, de plus en plus de dirigeants souhaitent transmettre la propriété de l'entreprise à un ou plusieurs salariés ou à la direction opérationnelle⁸⁶.

En Algérie, on constate une perte moyenne de 50% du chiffre d'affaires des entreprises en 2020 suite à cette crise sanitaire. Selon le centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD), le secteur du transport de marchandise a connu une perte de 90% du CA en 2020, suivi du secteur des services et le secteur de l'industrie agroalimentaire. Par ailleurs, au risque de la fermeture brutale des PME suite à cette crise, des mesures d'accompagnement pour les entreprises ont été entreprises (le report des charges sociales et fiscales, la proposition d'un crédit exceptionnel aux entreprises avec un taux bonifié et la couverture de la fluctuation du dinar).⁸⁷

⁸⁶ <https://www.affiches-parisiennes.com/comment-vont-les-entreprises-familiales-post-crise-94203.html>

⁸⁷ <https://www.aps.dz/economie/124084-covid-19-une-perte-moyenne-de-50-du-chiffre-d-affaires-des-entreprises-en-algerie-en-2020>

Conclusion

Ce troisième chapitre nous a permis de déterminer à travers différents axes l'important rôle du dirigeant au sein de l'entreprise familiale et sa répercutions sur la pérennité et la transmission de sa firme.

Nous avons donc pu dresser une liste de typologie de dirigeant qui permet d'un coté de déterminer la nature de leurs motivations, mais aussi de comprendre chaque profil d'entrepreneurs. Le rapprochement entre le profil du dirigeant, la gestion de l'entreprise et l'influence de la famille représente une difficulté dans notre étude. Les profils expliqués dans la première section font objet d'influence de la part de la famille, ce qui modifie considérablement la vision, le comportement, l'objectif et la stratégie du dirigeant. Ceci implique une adaptation du comportement du dirigeant par rapport à ces différences.

L'analyse mise en œuvre dans la deuxième section a permis non seulement d'avoir une vision d'ensemble de la place qu'occupe le dirigeant de l'entreprise familiale dans la théorie et la littérature économique, mais aussi des facteurs considérés pouvant lui permettre de se maintenir et de renforcer son existence ainsi que les stratégies de sa pérennité. Les facteurs à l'origine du succès des PME familiales sont divers et variés. Ils dépendent dans leur ensemble du profil et des aspirations du propriétaire dirigeant, mais aussi de l'environnement dans lequel se trouve ces entreprises. Sa survie rend indispensable la continuité du pouvoir (contrôle et direction) et du projet (activité et organisation), sous le contrôle permanent de son dirigeant.

Dans la troisième section, l'entreprise familiale est dite fragile par rapport aux conséquences de la transmission. En effet, il s'avère que le dirigeant de l'entreprise familiale conditionne la pérennité de l'entreprise. Cette continuité est favorisée par la planification à l'avance du processus successoral. Néanmoins, la transmission des biens, dans le cadre algérien, obéit aux seules règles de l'héritage qui sont définies par la religion.

Enfin de compte, nous arrivons à conclure que tous les facteurs de succès ou de faillites souvent rencontrés dans les petites et moyennes entreprises familiales sont souvent liés à la force d'engagement ou non de son propriétaire dirigeant.

Chapitre IV

Le protocole méthodologique et la recherche empirique

« Notre plus grande faiblesse c'est d'abandonner. Le plus sûr moyen de réussir c'est toujours d'essayer juste encore une fois »

Thomas Edison

Introduction

Notre recherche théorique menée dans les trois premiers chapitres de la thèse, nous a permis de développer un ensemble de propositions théoriques dont le but est de décrire et montrer la place centrale qu'occupe le dirigeant d'une entreprise familiale. Celui-ci cumule plusieurs fonctions ; il peut ainsi être à la fois le propriétaire principal, le dirigeant de l'entreprise et le chef de famille. L'analyse des différentes propositions avancées au courant de la partie théorique doit s'appuyer sur une méthodologie rigoureuse qui garantie l'authenticité de cette recherche.

Le but de ce dernier chapitre est de trouver des réponses à la problématique centrale, objet de divers questionnements à travers les investigations. La problématique de la pérennité se pose avec acuité dans notre recherche avec comme question centrale la capacité du dirigeant à faire durer dans le temps l'entreprise et à faire face aux multitudes turbulences. Nous présenterons la démarche menée pour tester empiriquement nos hypothèses. Le chapitre est composé de quatre sections consacrées à la clarification des fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche ainsi que l'opérationnalisation des variables et la validation du questionnaire.

Dans la première section, nous précisons notre position épistémologique et méthodologique. Cette position épistémologique est nécessaire pour indiquer le paradigme de recherche dans lequel s'inscrivent nos choix théoriques. Après cette prise de position, nous nous intéresserons aux outils statistiques utilisés pour l'analyse des données.

La deuxième section est consacrée à la présentation du choix méthodologique et de la démarche d'investigation effectués, par la présentation, du questionnaire, son mode d'administration et du recueil des données.

Ensuite, la troisième section sera consacrée à la représentation du dirigeant des entreprises familiales algérienne et à la vérification et confirmation des propositions de recherche.

Une présentation des résultats et la validation générale de notre recherche viendra clôturer ce dernier chapitre.

Section 1 Positionnement épistémologique et choix méthodologique

La définition du positionnement épistémologique est une étape fondamentale pour le chercheur et la mise au point de son travail de recherche. Le choix épistémologique permet aux chercheurs de légitimer leurs choix méthodologiques et donner de la scientificité et de la crédibilité à leurs travaux de recherche. Wacheux (1996), estime que le chercheur dispose de la responsabilité de choisir et de justifier le positionnement épistémologique adopté à son objet de recherche, de manière à convaincre que son positionnement lui permet de construire des connaissances valides. Afin de mener à bien son processus, le chercheur doit avoir une position claire. Piaget (1967) considère l'épistémologie comme l'étude de la constitution d'un ensemble de connaissance présentant un caractère valable.

Nous présentons dans un premier temps les principaux paradigmes qui nous permettent de valider, de rendre légitime notre recherche et de nous positionner dans un paradigme épistémologique. Ensuite, nous proposons différents modes de raisonnement utilisés dans une recherche. Enfin, nous définissons la démarche méthodologique adéquate pour répondre à notre problématique de recherche.

1.1 Présentation des paradigmes épistémologiques

Kuhn (1962) définit un paradigme comme une constellation de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes à une communauté scientifique. Dans les sciences de gestion, il existe deux grands paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et/ou interprétativiste.

1.1.1 Le paradigme positiviste

Le paradigme positiviste représente le plus ancien des paradigmes épistémologiques. Le positivisme est attribué à Auguste Comte (1798-1857) pour qui le mot « positif désigne le réel ». L'approche positiviste montre que dans le monde, il existe un sujet qui cherche, observe et expérimente des objets extérieurs à lui-même et qui représente le champ de la réalité. Cette réalité, qui a une existence et une essence propre, possède une ontologie. Pour le positivisme, la réalité est indépendante de l'esprit et des descriptions qui sont faites, elle a ses propres lois, immuables et quasi invariables : c'est un univers câblé (Allard et Perret, 2014).

Le Moigne (1990) estime que le paradigme du positivisme repose sur des principes précis et

universels et qui sont :

- La réalité possède une propre essence, ontologie et elle est repérable ;
- Le principe d'objectivité. (Thietart, 2007) explique que ce principe est fondé sur l'indépendance entre l'objet et le sujet qui l'observe ou l'expérimente ;
- La réalité a ses propres lois, immuables et quasi invariable ;
- Le principe de moindre action fait référence à l'existence d'une solution unique avec leur vision déterministe de la réalité. Pour ce faire, il se réfère à des critères de validité précis et universels qui permettent de distinguer les connaissances scientifiques des connaissances non scientifiques :
 - Le principe de vérifiabilité juge radicalement que toute proposition est susceptible d'être vérifiée empiriquement.
 - Le principe de confirmabilité établit qu'il n'existe pas de vérité universelle, mais plutôt une probabilité qu'une proposition soit vraie. (Hempel, 1972) explique que la confirmation par des expériences ou l'explication par des résultats d'autres théories ne confèrent pas à la proposition une vérité immuable.
 - Le principe de réfutabilité suppose qu'une théorie n'est jamais considérée comme vraie, mais à l'opposé il peut être affirmé qu'elle n'est pas vraie, c'est-à-dire réfuté.

Cette conception positiviste oblige le chercheur à aller vers la découverte des lois universelles qui régissent la réalité. Car c'est un positionnement fondée sur l'hypothèse relativiste du déterminisme qui énonce que le monde social est structuré par des lois qu'il s'agit de découvrir⁸⁸.

Notre recherche peut toutefois, s'inscrire dans un paradigme positiviste, puisque à la base nous allons tenter de comprendre certaines réalités sur le comportement des dirigeants des entreprises familiales. Cette description nous permettra de donner un sens scientifique aux réalités quotidiennes se passant dans notre pays.

1.1.2 Le paradigme constructiviste et/ou interprétativiste

Les constructivistes et interprétativistes, supposent que « la réalité ne peut pas être

⁸⁸ Benhaddouch M et El Fathaoui, (2022). « Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol.3, N°5, p .533.

indépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente » (Girod-Seville et Perret, in Thietart, 1999). Selon ce courant de pensée, la connaissance est construite à partir de l'interaction chercheur-sujet de recherche. Guba et Lincoln (1989) affirment que la « réalité » est dépendante de l'observateur. De ce fait, du moment que la réalité est dépendante du sujet, la connaissance ne peut être objective dans la réalité. Thietart (2007), estime que cette connaissance est le fruit et la construction du chercheur. Ceci-dit, la construction de l'objet évolue en fonction de l'expérience que le chercheur obtient de son travail de recherche de la réalité.

Contrairement aux positivistes qui expliquent les réalités, les interprétativistes et constructivistes admettent que la réalité n'est qu'autre que le fruit des interprétations des acteurs.

Notre recherche est positionnée dans un cadre constructiviste /interprétative, qui nous permettra de mieux appréhender le rôle du dirigeant dans le maintien de la pérennité de son entreprise familiale dans le contexte algérien. Ce paradigme nous permettra de représenter différents comportements de dirigeant à travers plusieurs profils associés au contexte algérien. Mais aussi, d'analyser le processus de transmission des entreprises familiales à partir de la représentation du choix de technique de transmission, de l'âge du dirigeant, du degré de préparation et de l'intérêt des descendants pour la reprise de l'affaire familiale.

1.2 Mode de raisonnement

On distingue plusieurs types de raisonnement, qui peuvent être utilisés afin de mieux comprendre la stratégie argumentative du chercheur et de supposer des réponses à sa problématique. Davis (1999) affirme que l'opposition des deux paradigmes épistémologiques (positivisme et constructivisme) induit à l'opposition des démarches inductives aux démarches hypothético déductives. Afin de rassembler les différentes approches méthodologiques, l'auteur propose de dépasser cette opposition classique et considérer les raisonnements inductifs et déductifs comme complémentaires.

Le raisonnement déductif est le fondement de la méthode scientifique. Il s'appuie sur la démarche hypothético-déductive. Cette approche consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis tester les résultats obtenus pour réfuter ou appuyer les hypothèses. En effet, la démarche déductive consiste à construire à partir d'une théorie existante un

ensemble d'hypothèses que les données empiriques pourront infirmer ou confirmer par la suite. De ce fait, cette logique part d'une idée générale pour en déduire des conclusions particulières.

Le raisonnement inductif compte à lui, part d'une observation particulière pour aboutir à une hypothèse ou à une conclusion de portée générale. C'est une approche utilisée lors de l'examen d'un ensemble de données afin de tirer des conclusions générales sur les connaissances à partir d'expériences passées. Mouchot (2003) explique que dans la démarche inductive pour passer des énoncés singuliers à un énoncé général, il y'a une généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle.

1.3 Notre choix de positionnement épistémologique

Dans le cadre de notre recherche un intérêt sera particulièrement porté au dirigeant propriétaire perçu comme un acteur précurseur œuvrant pour le développement et la préservation ainsi qu'à la survie du patrimoine familiale. En effet, l'une des principales spécificités des PME réside dans le rôle crucial que le dirigeant y joue à travers ses caractéristiques et son profil (formation, connaissance, attitude, capacité, etc.). Une autre des particularités des entreprises familiales est l'imbrication des deux systèmes famille/entreprise et la capacité du dirigeant familial à palier entre ces derniers. De ce fait, Le système familial représente une approche pertinente pour l'explication et l'analyse du comportement des dirigeants au sein des EF.

Au courant des précédents chapitres théoriques, nous avons pu à travers une étude de la revue de littérature sur les entreprises familiales mettre en perspective leurs caractéristiques et étudier le niveau d'investissement du dirigeant, afin de formuler des propositions générales quant à son rôle sur le maintien de la pérennité de ces organisations. En effet, les entreprises familiales occupent une place importante sur le plan économique, avec des caractéristiques particulières dans leur mode de gouvernance. Ce trait de caractère nous mène à de nombreux questionnements sur le profil du créateur, les modes de fonctionnement et de gouvernance, ainsi que la pérennité.

Notre objectif étant tracé, il serait intéressant de mener une étude par l'observation et la description de certaines réalités. Cette étude passe nécessairement par une étude descriptive qui permet de présenter la région d'implantation des entreprises familiales de notre

échantillon, comment elles se présentent, quel influence la famille exerce-elle sur la gouvernance de l'entreprise familiale. De plus, la gouvernance de l'entreprise familiale est un phénomène réel qui peut être étudié d'une manière objective, ce qui justifie l'adoption d'une démarche hypothético déductive.

Le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche étant précisé, nous allons dans cette deuxième section nous intéresser au choix méthodologique qui approche au mieux notre problématique de recherche et notre posture épistémologique. D'où la question suivante : Quelle est la meilleure méthode pour répondre à notre problématique ? Qualitative ou quantitative.

Section 2 Choix méthodologique et démarche d'investigation empirique

Tout travail de recherche est un processus scientifique visant à produire une connaissance objective de la réalité qui nécessite l'élaboration d'une démarche méthodologique rigoureuse (Chatelin, 2005). Le processus de recherche scientifique doit donc se baser sur les observations issues de la théorie ou du terrain afin de construire des connaissances. Il existe deux types de méthodes de recherche en sciences sociales : l'approche qualitative et l'approche quantitative. Le choix de la méthodologie est conditionné par le choix de la question de recherche et de la méthode utilisée pour y répondre.

Dans la démarche d'investigation empirique, nous allons présenter la population visée, et la méthode d'enquête suivie de la démarche utilisée, pour la construction de notre questionnaire. Par la suite, nous décrivons les caractéristiques de l'échantillon obtenu (l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité, l'âge des dirigeants, la structure juridique, le nombre d'employés). En dernier, nous présentons les variables retenues pour répondre à notre questionnement suivi des méthodes statistiques consacrées à la présentation de nos résultats.

2.1 Choix méthodologique

La méthodologie est influencée par la nature de l'objet étudié, par les traditions culturelles et par les paradigmes épistémologiques eux-mêmes influencés par les croyances des chercheurs (Thietart, 2007). La recherche en management est faite d'incertitude et de maîtrise très imparfaite du champ d'observation. C'est pourquoi, la méthodologie doit être ajustée au fur et à mesure que le terrain de recherche se dévoile (Colot, 2006).

Pour notre part, notre objet de recherche sera de nature quantitative se traduisant par une enquête sur terrain qui s'appuie essentiellement sur une démarche hypothético-déductive. Lambin (1990), explique que l'étude exploratoire constitue souvent une étape indispensable à toute étude quantitative, de manière à « délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier des hypothèses de recherche ». Nous souhaitons comprendre et appréhender le rôle du dirigeant familial à travers l'analyse de ces caractéristiques, de son profil et de sa capacité à pérenniser l'entreprise familiale. Et c'est une occasion d'appréhender le phénomène de la gouvernance des entreprises familiales qui a un caractère spécifique. Pour ce faire, nous nous sommes basées sur une exploration du thème de recherche grâce une revue de littérature assez riche, représentant les caractéristiques

spécifiques des entreprises familiales et de leur dirigeant. Cette exploration nous a permis, dans un premier temps, d'avoir une idée sur le fonctionnement et la gouvernance de cette forme d'entreprise. En second lieux, nous avons pu analyser le rôle du dirigeant et sa place en tant que facteur de pérennité au sein des entreprises familiales. En dernier lieux, nous avons élaboré notre questionnaire.

Ensuite, des hypothèses relatives à l'influence du comportement du dirigeant sur la pérennité de l'entreprise et son mode de gouvernance, ont été énoncées. Enfin, ces hypothèses seront testées sur un échantillon représentatif d'un point de vue statistique.

2.2 Démarche d'investigation empirique

2.2.1 La population visée

La détermination de la population concernée par l'enquête et de l'échantillon de l'étude empirique doit être minutieusement définie afin d'obtenir des résultats représentatifs. En Algérie il n'existe pas de statistique dressant une liste exhaustive sur la forme familiale des entreprises à ce jour. En effet, cela représente une grande lacune dans la mesure où le tissu économique national est dominé par cette forme de structure. Suite à la difficulté d'identification du critère familial, nous nous sommes orientés vers le Ministère de l'industrie et des mines, le catalogue KOMPASSE⁸⁹ et plus spécifiquement nos relations. Ces institutions recensent 30 422 PME en 2019, soit 1 014 075 entreprises privées, parmi lesquelles 97.12% sont des TPE⁹⁰. Cette étude nous donne ainsi une occasion de dresser un aperçu sur le tissu des entreprises familiales au niveau de la région Ouest d'Algérie. Mais pas seulement, il s'agit aussi des caractéristiques générales, de profil du dirigeant de leur comportement et mode de gouvernance, de pérennité, etc.

Cependant, la sélection des entreprises familiales et celle de l'approche du dirigeant pour le recueil d'information, s'est faite à travers l'utilisation des relations et par des contacts téléphonique afin d'obtenir le plus que possible des informations fiables. Nous nous avons retenu 200 entreprises familiales algériennes opérant dans différents secteurs et différentes régions. Nous avons pu identifier le caractère familial de l'entreprise à travers plusieurs critères. L'approche du dirigeant et l'analyse de ces réponses via le questionnaire, aussi l'application des définitions retenues dans la partie théorique de l'entreprise familiale. Selon

⁸⁹ KOMPASS représente un annuaire des entreprises par activité

⁹⁰ <https://fr.statista.com/statistiques/977174/nombre-pme-algerie-par-type/>

la définition, l'entreprise familiale doit posséder l'une des caractéristiques suivantes : la propriété (détention de 100% du capital), au moins un membre de la famille détient la direction.

2.2.2 La méthode d'enquête

Notre choix d'enquête s'est porté sur le questionnaire dans la mesure où nous souhaitons avoir une collecte d'information et des données statistiques quantifiables et comparable sur une population précise. Gavard-Perret et al (2012), estiment que cette méthode permet d'interroger un grand nombre d'individus et d'étudier les relations entre plusieurs variables. Ce qui nous permettra par la suite d'appliquer notre problématique à un certain nombre d'entreprise familiale. La méthode d'enquête par questionnaire peut être de différentes formes : l'enquête en face à face, l'enquête par voie postale, l'enquête par téléphone et l'enquête par voie électronique.

Notre enquête empirique a été réalisée principalement en face à face par des déplacements au sein des entreprises mais aussi par téléphone. Il est évident que le face à face est le meilleur moyen pour le recueil d'information. Une partie des questionnaires a été envoyé par courrier électronique, mais nous avons reçu que très peu de réponses ou des questionnaires à moitié rempli soit 30% des principaux axes du questionnaire.

Les dirigeants des entreprises familiales sont très réticents quant aux renseignements relatifs à la famille, par peur d'une fuite externe d'informations confidentielles. L'accès à l'information au sein de ces entreprises n'est pas une tâche facile, car elles sont considérées comme confidentielles et propres à la famille. En effet, Handler (1990) explique qu'il est extrêmement difficile d'obtenir des informations fiables sur les entreprises familiales.

2.2.3 Démarche de l'élaboration du questionnaire

Pour être efficace, le questionnaire doit être compréhensible, claire, précis et structuré afin de garantir la qualité et la fiabilité de l'information recueillie. Gavard-Perret et al, (2012) conseillent de suivre une organisation générale du questionnaire. Ce dernier doit débiter par un préambule, suivi d'un corps du questionnaire organisé par des questions sur un thème précis et enfin, une conclusion qui comprend en général des remerciements.

La structuration de notre questionnaire a été faite à partir des variables identifiées dans la littérature pour expliquer le caractère spécifique des entreprises familiales. Notre

questionnaire a été dans la plus part des cas administré par voie directe, c'est-à-dire de main à main et le remplissage s'est effectué soit par le répondant lui-même (dirigeant) ou bien par nous même. Ce travail s'est étalé durant la période allant de mars 2018, vers juin 2022. Le retour des questionnaires se faisait au fur et à mesure avec une période d'arrêt de presque 1an et demi suite au Covid-19.

Le questionnaire a été structuré comme suit :

1. Introduction

Dans cette partie, nous présentons les buts et l'objectif du questionnaire afin de rassurer les répondants et limiter toute réticence vis-à-vis des réponses. (Voir annexe N°1)

2. Les informations relatives à l'identification de l'entreprise

Concerne la prise de connaissance avec l'entreprise, c'est-à-dire les informations générales telles que leur statut, leur date de création, leur secteur d'activité...etc. Le but étant d'identifier de manière précise l'entreprise familiale sur laquelle s'est basée notre recherche.

3. Les données relatives à la gouvernance de l'entreprise

Les questions relatives a cette partie concernent l'influence de la famille sur le mode de gouvernance du dirigeant. Mettant en avant la mise en place ou non des principes de gouvernance, les postes stratégiques occupés par les membres de la famille et leur influence sur les décisions du dirigeant ainsi que les sources de tension potentielle au sein de l'entreprise.

4. Les informations relatives au dirigeant de l'entreprise

Nous avons retenues plusieurs variables pour identifier la place et le profil du dirigeant ; l'âge, le niveau d'étude, le comportement avec la famille et les employés, le style de management, la vision et objectifs du dirigeant....etc.

Le but de cette partie est de pouvoir mieux identifier la place du dirigeant au sein de l'entreprise familiale et de comprendre comment il concilie entre famille et gouvernance.

5. Identification de la pérennité et transmission de l'entreprise

Les questions relatives à cette partie touchent directement à l'hypothèse du dirigeant présentée comme source de pérennité et de réussite successoral pour l'entreprise. Cette partie va nous permettre de mettre en avant le rôle central de ce dernier par les variables suivantes : la volonté de transmission, la préparation d'un successeur, l'innovation, raisons de pérennité. A travers ces questions le rôle du dirigeant dans la pérennité de l'entreprise sera mis en perspective, ce qui permettra d'avoir une éventuelle réponse à notre problématique.

La structuration du questionnaire est faite de façon à pouvoir faciliter les réponses aux

répondants. Au total, le répondant était sollicité pour 51 questions. La forme des questions est essentiellement de type « questions fermées », avec quelques questions ouvertes justifiées par la complexité des variables à mettre en relation et surtout la difficulté de faire apparaître le rôle du dirigeant dans la pérennité de l'entreprise. Il est vrai que les questions fermées facilitent l'expression du répondant en montrant son niveau d'accord ou de désaccord sur la question. Mais ne suffit pas pour comprendre son point de vue sur la continuité et l'avenir de l'entreprise, d'où notre volonté de rajouter quelques questions ouvertes.

| VARIABLES OBSERVÉES | QUESTIONS CORRESPONDANTES |
|--|---|
| VARIABLES D'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE | Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q9, Q10 |
| FAMILLE | Q7, Q8, Q9, Q11, Q12, Q14, Q15 |
| GOUVERNANCE D'ENTREPRISE | Q13, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22 |
| DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE | Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q40, Q41 |
| PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE | Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51 |
| SUCCESSION | Q42, Q43, Q44, Q45, Q46 |

Ce questionnaire a été adressé aux chefs d'entreprises (PDG, DG) de notre échantillon. Notre choix s'est porté sur les dirigeants, car ils ont une place centrale au sein de l'entreprise. L'étude du rôle de ces derniers en profondeur nous permet d'avoir une perception sur le dirigeant comme facteur de pérennité des entreprises familiales.

2.2.4 Echantillon

L'échantillonnage est déterminant et permet de récolter des informations pertinentes dans une recherche afin de répondre à une problématique et aux hypothèses de départ. La présentation de notre choix de la méthode d'échantillonnage permettra d'appuyer la qualité des informations recueillies.

Notre choix s'est porté sur la méthode aléatoire simple, car les répertoires qui ont servi à l'établissement de notre échantillon ne donnent pas les informations suffisantes pour classer toutes les entreprises familiales algériennes. Finalement, nous avons choisis toutes les entreprises familiales algériennes classées dans différents secteurs d'activité.

2.3 Analyse des retours des questionnaires

Notre questionnaire a été adressé auprès de 200 dirigeants sélectionnés d'entreprises familiales. Nous avons reçu 140 réponses, dont 60 ont été rejetés, soit un taux de réponse de l'ordre de près de 70%. Le motif de rejet des questionnaires récupérés, est que celui-ci n'est pas rempli au minimum de réponses requises fixés par nous-mêmes, soit 30% des principaux axes du questionnaire. Au total, nous avons donc pu retenir 70 entreprises contribuant à l'échantillon et seront utilisés durant la phase de notre étude sur le dirigeant et la pérennité de l'entreprise familiale.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des résultats :

Tableau 13 : Analyse des retours des questionnaires

| | Nombres | Taux en % |
|--------------------------------------|---------|-----------|
| Total des questionnaires envoyés | 200 | 100% |
| Questionnaires envoyés et récupérés | 140 | 70% |
| Questionnaire envoyés, non restitués | 70 | 35% |
| Questionnaire récupérés mais exclus | 60 | 30% |
| Questionnaire récupérés et retenus | 70 | 35% |

Source : construit par nous-mêmes

2.4 Mesure des variables descriptives

L'analyse théorique effectuée au cours des trois premiers chapitres, met en perspective une série de propositions de facteurs qui identifient le dirigeant comme organe essentiel au maintien de la pérennité de l'entreprise. Ces facteurs émanent des variables liées à la famille, la gouvernance, la pérennité et ceux liées à la transmission.

2.4.1 Variables à expliquer : le rôle du dirigeant de l'entreprise familiale

Le comportement du dirigeant sera appréhendé d'une part selon des caractéristiques liées aux aspects démographiques (âge, genre, formation et expérience en gestion) : l'étude sur l'âge du dirigeant représente une variable souvent explorée pour identifier les pratiques et attitudes des

dirigeants jeunes par rapport aux plus âgés. Ceci en lien avec les pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises. Le genre explore les différents styles de gestion (masculin et féminin) en faisant apparaître les avantages d'un management féminin qui est de plus en plus développé mais fait face à des stéréotypes cités par (Paradas et al, 2017) qui alternent ces conditions de travail par rapport aux hommes. Cependant, notre échantillon se compose 100% d'entreprises détenues par des hommes. La formation et expérience en gestion occupent une place importante dans le monde socioprofessionnel. En effet, les méthodes de travail évoluent continuellement d'où la nécessité du dirigeant de suivre des formations et rester à jour pour la bonne gestion de son entreprise.

Selon une série de typologies de dirigeants qui intègrent une catégorie précise selon son type de motivation est recensée dans la littérature dont nous retiendrons deux logiques d'actions citées par Marchesnay : Le profil du dirigeant de type PIC (pérennité, indépendance, croissance), renvoie à un dirigeant qui cherche principalement la pérennité de son entreprise. Il garde un rôle direct sur toutes les activités de son entreprise. C'est un dirigeant qui privilégie l'autofinancement ou l'aide familiale et a une certaine aversion pour le risque. Ce dernier cherche à ce que son entreprise devienne plus rentable et plus productive sans pour autant entrer en compétitivité. Son style de gestion est plutôt paternaliste, voire autocratique.

Le dirigeant CAP (croissance, autonomie, pérennité) privilégie la croissance de son entreprise et la prise de risque en matière de gestion. Contrairement au dirigeant PIC il s'entoure d'experts et d'employés professionnels en leur déléguant des responsabilités, mais tient à rester maître de ses choix dans l'entreprise. C'est un entrepreneur qui cherche à investir et ne craint pas la compétitivité car il veut être le leader dans son secteur d'activité.

2.4.1.1 Variables explicatives du rôle du dirigeant

Rappelons que les variables explicatives sont de quatre catégories : (1) les variables liées à la famille ; (2) Les caractéristiques du dirigeant, (3) ceux liées à la gouvernance de l'entreprise, (4) les variables liées à la pérennité et à la transmission.

- **La famille** : l'aspect familial sera appréhendé à travers les variables suivantes : l'implication de la famille dans la gestion de l'entreprise, l'implication de la famille dans la structure du personnel de l'entreprise, les sources de tension potentielle dans la famille.
- **Les caractéristiques du dirigeant** : concernent les variables qui regroupent les

caractéristiques personnelles du dirigeant susceptibles de maintenir l'équilibre entre famille et entreprise et d'assurer la survie et la continuité de l'entreprise. Les variables retenues sont : les caractéristiques professionnelles du dirigeant (âge, niveau de formation, post occupé avant de diriger l'entreprise, formation effectuée...etc.), et l'implication du dirigeant dans la prise de décision (logique d'action, prise de risque ou pas, manière dont les décisions sont prises...etc.).

- **La gouvernance de l'entreprise** : est appréhendée selon d'une part la variable de l'application des stratégies de gouvernance d'entreprise et d'autre part d'une association entre le profil du dirigeant et les différentes variables explicatives de la stratégie de gouvernance (les principes de gouvernance, le plan stratégique, le recours à des professionnels externes pour la bonne gouvernance, problème en matière de gouvernance). Nous avons choisis cette méthode d'association afin de délimiter le niveau d'implication du dirigeant dans le développement et la croissance de son entreprise à travers la mise en place d'une stratégie de gouvernance.

- **Pérennité et transmission de l'entreprise** :

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressées à deux éléments fondamentaux : la vision du dirigeant sur la succession de l'entreprise⁹¹ et les raisons de pérennité selon le dirigeant. Ceci afin de faire une association entre le profil du dirigeant et les différentes variables explicatives de la pérennité qui nous permettrons de répondre à notre problématique et de reconnaître clairement la place du dirigeant dans la pérennité de l'entreprise.

A travers les variables retenues, nous avons pu obtenir les différentes caractéristiques et typologies de dirigeants qui nous permettent aussi de voir la relation du profil du dirigeant avec la famille, son style de gouvernance et enfin son rôle dans la pérennité de l'entreprise familiale.

2.5 Logiciel d'analyse statistique utilisé

Notre enquête a retenu au final un échantillon de 70 entreprises familiales. Les données ont fait l'objet d'un traitement à l'aide du logiciel SPSS (IBM SPSS Statistics 24). La

⁹¹ La succession représente une variable déterminante pour la continuité de l'entreprise, la question sur la planification à l'avance de la transmission par le dirigeant permet de tester notre hypothèse sur la pérennité.

description des données est une étape importante de la démarche d'analyse. Elle donne un premier niveau de lecture des résultats ou l'identification de certaines relations entre les variables de l'étude⁹². Les variables d'intérêt ont été analysées descriptivement par des présentations graphiques en secteurs et des tableaux. Pour chacune des modalités de variables qualitatives, le pourcentage et l'effectif correspondant ont été présentés.

Pour mettre en évidence le rôle du dirigeant dans la pérennité de l'entreprise familiale, une présentation de différentes caractéristiques du dirigeant et des mécanismes de sa gouvernance s'avère indispensable. A ce titre, nous avons utilisé plusieurs techniques appropriées à la nature des données et aux propriétés des tests envisagés. Pour étudier l'association entre le profil du dirigeant et la gouvernance ainsi que la pérennité de l'entreprise, le Test de Khi-deux d'association a été utilisé à un niveau de signification de 0,05. La taxinomie des dirigeants s'est faite par des méthodes d'analyse en composante principale ACP, des classifications hiérarchiques ascendantes.

D'une manière générale, nous pouvons classer les techniques d'analyses utilisées successivement comme suit : l'analyse uni-varié, l'analyse bi-varié relatives au test de KHI deux de Pearson et enfin une analyse multi-varié pour tester plusieurs variables à la fois.

2.5.1 L'analyse uni-variée

Nous avons pour un début eu recours à l'analyse uni-varié. Étude statistique des modalités d'une seule variable, ou de plusieurs variables considérées indépendamment, dans le but de décrire l'échantillon. Cette technique est impérative parce qu'elle autorise une lecture globale de nos résultats. Elle permet le tri à plat pour décrire les données relatives à la présentation des entreprises enquêtées et des caractéristiques des dirigeants.

2.5.2 L'analyse bi-variée

Dans une deuxième étape nous avons procédé à l'analyse bi-variée qui détermine si une relation existe entre deux variables d'un échantillon et la quantifier. Jolibert et Jourdan (2006) expliquent que dans l'analyse bi-variée plusieurs tests peuvent être réalisés : des tests paramétriques (qui étudient les corrélations entre deux variables d'intervalle ou de rapport) et des tests non paramétriques qui s'appliquent lorsque on étudie deux variables nominales ou ordinales.

⁹² Carricano M et al, (2010). «Analyse de données avec SPSS », 2ème édition pearson education.

2.5.2.1 Le test de Khi deux

Nous avons calculé Khi deux au courant de notre étude. Ce test non paramétrique est utilisé lors de la réalisation d'un tri croisé des deux variables qualitatives dans le but de voir si les variables sont liées. Le khi-deux est une statistique permettant de comparer les effectifs (fréquences) observés dans un échantillon avec des fréquences théoriques qui découlent des hypothèses statistiques. Afin que cette dernière soit significative il faut que la valeur de signification du Khi deux soit inférieure à 0.1 pour un seuil de 1% (dans le cas d'un seuil de 5% cette valeur doit être inférieure à 0.05). En effet, l'application de ce test exige que l'effectif théorique de chaque case du tableau de contingence soit au moins égal à 5, ce qui nous rappelle la sensibilité de ce test à la taille de l'échantillon.

L'utilité de ce test dans notre recherche est qu'il nous permettra de tester les différentes relations entre les caractéristiques du dirigeant étudiées et les variables relatives à la gouvernance familiale et à la pérennité de l'entreprise.

2.5.3 L'analyse multi-variée

C'est une méthode statistique qui traite simultanément plusieurs variables à la fois en vue d'en dégager une information pertinente. L'analyse multivariée est composée de deux grandes catégories de méthodes d'analyse : les méthodes dites descriptives et les méthodes dites explicatives.

Nous retiendrons dans notre recherche les techniques relatives à la méthode d'analyse descriptive, suivie des tableaux de contingence pour tester les relations qui peuvent exister entre les différentes variables.

2.5.3.1 Les méthodes descriptives

Les méthodes descriptives ont pour objectif d'aider à structurer et résumer un ensemble de données issues de plusieurs variables. Toutes les variables sont prises en compte au même niveau, avec en complément des traitements et représentations graphiques qui visent à apporter une vision globale la plus exacte possible de l'ensemble des données analysées.

Lebart et al (2000) stipulent que les buts de ces méthodes descriptives est de décrire, classer et clarifier les données en tenant compte de plusieurs points de vue et d'étudier, en dégagant les grands traits, les liaisons, les ressemblances ou les différences entre les variables ou groupes de variable. Il s'agit de techniques factorielles (ACP, AFC, ACM, La typologie...etc.).

2.5.3.1.1 L'analyse en composante principale (ACP)

Le principe de l'ACP consiste à réduire le nombre de données tout en rendant compte de la variance observée dans la masse de données⁹³. Gavard-Perret et al (2012) définissent l'ACP comme « *une technique exploratoire dont l'objet est de chercher, à partir d'un ensemble de K variables mesurées sur des échelles d'intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées. Si une telle structure existe, l'identifier simplifie l'information brute contenue dans une base de données, en substituant aux K variables initiales un nombre plus petit d m facteurs* ».

Toutefois, cette analyse mesure le concept étudié par plusieurs items ainsi que la caractérisation des individus étudiés. Nous commencerons dans notre étude par la factorisation des items relatifs à la représentation des dirigeants en termes de gouvernance, de pérennité et de succession avant la réalisation de l'analyse typologique de ces derniers.

Afin d'identifier le nombre de facteur à conserver et pour mesurer la significativité dans le cadre de notre recherche, on s'est intéressée à l'indicateur de Kaiser. Ce critère consiste à ne conserver que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 car ils contiennent le plus d'information. D'ailleurs, Gavard-Perret et al (2012) estiment que « *si ce rapport est inférieur à 1, cela signifie que le facteur restitue moins de variance qu'une variable initiale, et c'est un piètre résultat pour un facteur supposé synthétiser plusieurs variables* ».

Il est recommandé avant d'interpréter les résultats de l'ACP de faire une rotation qui permet une meilleure lecture des résultats et d'identifier les variables les plus liées. Deux sortes de rotations sont mises en perspective : rotation orthogonale, lorsque les axes sont maintenus à 90 degrés et rotation oblique lorsque les axes ne sont pas contraints à être indépendants.

Notre choix s'est porté sur la rotation Varimax pour notre travail de recherche. La rotation orthogonale permet de minimiser le nombre de variable ayant de fortes corrélations sur chaque facteur dans l'objectif de simplifier l'interprétation des facteurs⁹⁴. Cette méthode nous permettra d'utiliser la factorisation dans l'analyse typologique.

2.5.3.1.2 La typologie : classification hiérarchique

L'analyse typologique vise à classer et à constituer des groupes d'individus ou d'objets qui

⁹³ Harrar S, (2014). « Elément d'aide à la décision dans l'analyse territoriale Application de l'ACP sur la région Nord Ouest », Revue ELWahat pour les recherches et les études, Vol.7,N°2, p.164.

⁹⁴ Jolibert A, Jourdan P, (2006). « méthodes de recherche et d'études en marketing »,Dunod.

sont identifiés statistiquement comme étant proche par rapport à un ensemble d'éléments caractéristiques (Durrieu et Valette-florence, 2005).

Après avoir réduit nos facteurs grâce à l'ACP sur nos principaux thèmes ; gouvernance de l'entreprise, représentations des dirigeants selon leurs caractéristiques et comportements ainsi que la pérennité et succession de l'entreprise familiale. L'analyse typologique est réalisée afin de constituer des groupes à travers une technique de classification : la classification hiérarchique est une méthode qui permet de valider les résultats de la taxinomie obtenue (Gavard-Perret et al 2012).

Dans notre étude, nous avons choisis la classification ascendante hiérarchique, car elle nous permet de rassembler des individus selon un critère de ressemblance défini au préalable sous forme de matrice de distance, exprimant la distance existante entre chaque individu pris deux à deux. La classification ascendante hiérarchique va ensuite rassembler ces individus (résultat) de manière itérative afin de les produire sur un graphe appelée un dendogramme. C'est un diagramme de regroupement hiérarchique, permettant d'organiser des données en arborescence en fonction de leurs similitudes. Celui-ci permet la représentation graphique des résultats de la classification des individus en groupes (Carricano et al, 2010).

Enfin, pour la constitution des groupes pour cette méthode, nous avons retenus l'algorithme de Ward pour réaliser notre travail. Cet algorithme va nous permettre de calculer les moyennes pour toutes les variables de chaque groupe, puis pour chaque individu, le carré de la distance euclidienne au centre de la classe (Carricano et al, 2010).

Section3

Représentation du dirigeant des entreprises familiales algériennes

et vérification des propositions de recherche

Cette section se propose de valider empiriquement les hypothèses sur l'échantillon des entreprises familiales algériennes. C'est la dernière étape du processus de recherche dédiée à l'interprétation des résultats de l'enquête menée par questionnaire.

Nos résultats seront présentés suivant la structure du questionnaire en quatre parties:

1. L'identification des entreprises familiales étudiées : cette étape consiste à présenter leur statut, leur origine, leur date de création, chiffre d'affaires...etc. Le but est de présenter précisément le modèle d'entreprise familiale sur laquelle notre enquête a été effectuée.
2. La gouvernance de l'entreprise familiale : Il s'agit de constater l'existence ou non d'une stratégie de gouvernance et quelle importance y accorde le dirigeant tout en évaluant son mode de gestion.
3. La présentation des caractéristiques du dirigeant : Il s'agit d'identifier les comportements et profils du dirigeant des entreprises familiales.
4. La pérennité et transmission de l'entreprise familiale : positionnent la place qu'occupe le dirigeant dans la pérennité de son entreprise. Une pérennité appréhendée selon les actions menées par le dirigeant. La préparation de la transmission par le dirigeant est mise en perspective du fait de son rôle dans la continuité et la survie de l'entreprise.

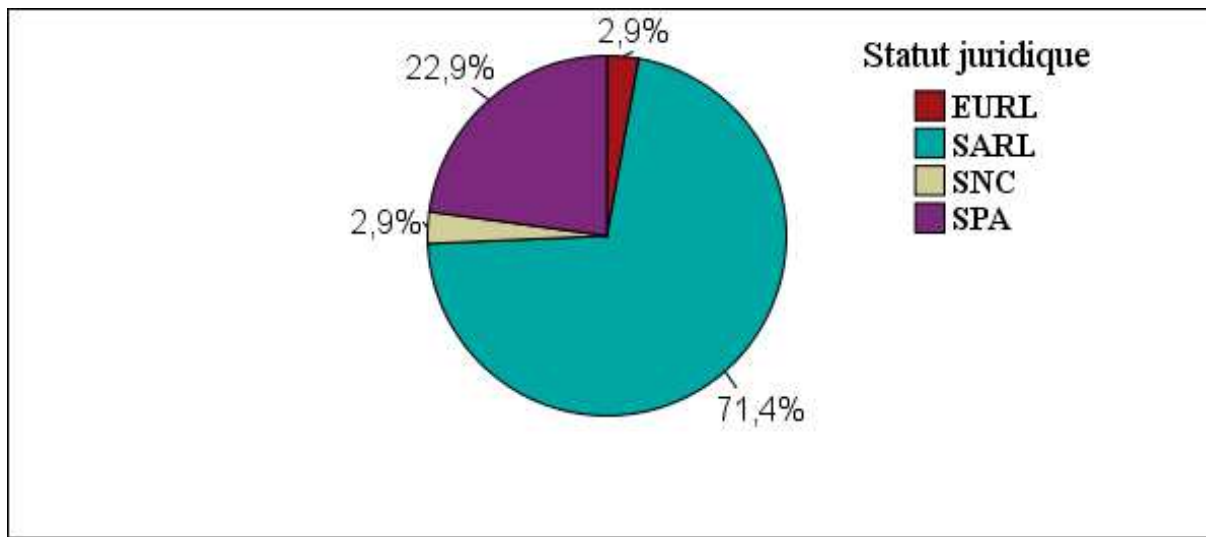
3.1 Caractéristiques des entreprises familiales étudiées

Dans ce point nous nous intéressons aux caractéristiques des entités de notre échantillon: le statut juridique, le secteur d'activité, l'âge, la taille et la forme de financement lors de la création.

3.1.1 Statut juridique :

La forme juridique des entreprises étudiées est résumée dans le graphe suivant. (Voir tableau dans annexe 2)

Figure 5 : Statut juridique



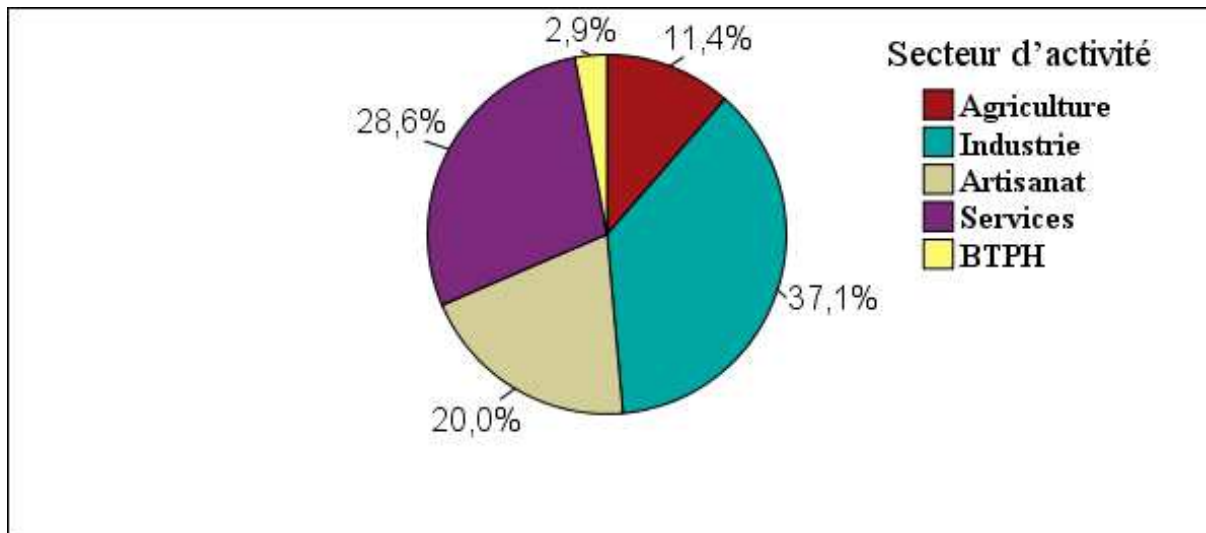
Source : Traitement des données par SPSS

Il ressort de l'analyse des statuts juridiques que la plupart des entreprises étudiées sont essentiellement des sociétés à responsabilité limitée 71.4%. Les formes SPA et EURL ont des parts moins élevées avec respectivement 22.9% et 2.9%. Et enfin, l'entreprise au nom collectif (SNC) avec seulement 2.9%. Selon (Tabet, 2006) La forme SNC représente une culture d'association très peu courante en Algérie.

Ces résultats montrent que la majorité des entreprises étudiées ont une origine familiale (voir tableau dans Annexe 2). Ceci s'explique par les résultats obtenus qui stipule que la forme SARL est la plus dominante, et correspond exactement aux entreprises dont ses membres sont issus d'une même famille.

3.1.2 Répartition par secteur d'activité

Figure 6 : Répartition par secteur d'activité



Source : Traitement des données par SPSS

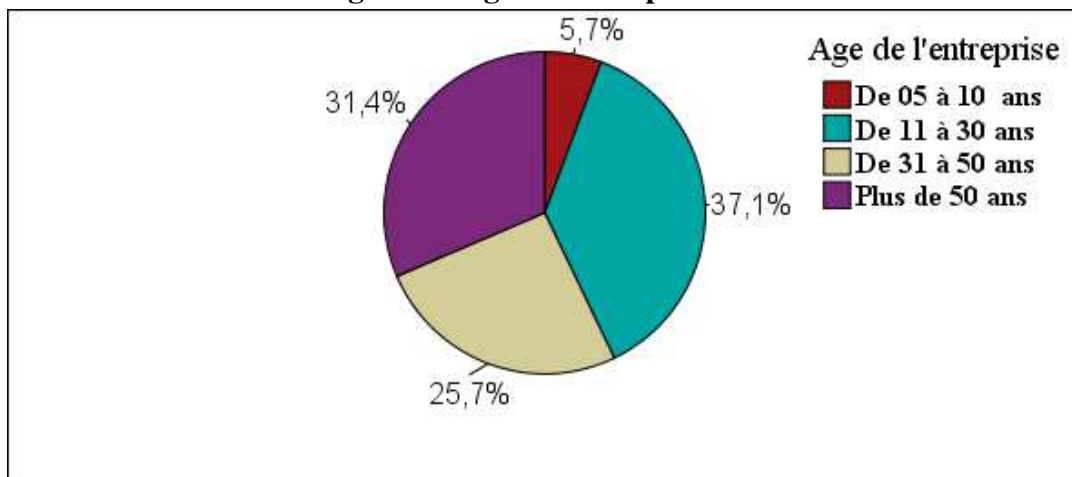
Cette répartition fait apparaître que près de 37.1 % des entreprises sont actives dans le secteur de l'industrie suivi du secteur des services et de l'artisanat. L'agriculture ne représente que 11.4% seulement.

La prédominance du secteur industriel dans notre échantillon s'explique par le fait que ce secteur englobe plusieurs branches (agro-alimentaire, pharmaceutique, chimique, textile, habillement). C'est un secteur qui offre de nombreux débouchés et de nombreuses perspectives d'évolution pour les PME qui débute en petite industrie avec un faible investissement mais générant un chiffre d'affaire relativement important.

3.1.3 L'âge de l'entreprise

Pour la répartition par catégories d'âge des entreprises de notre échantillon nous avons adopté la classification par tranche d'âge de 5, 10, 30, et 50. (Voir tableau dans annexe 3)

Figure 7 : Age des entreprises



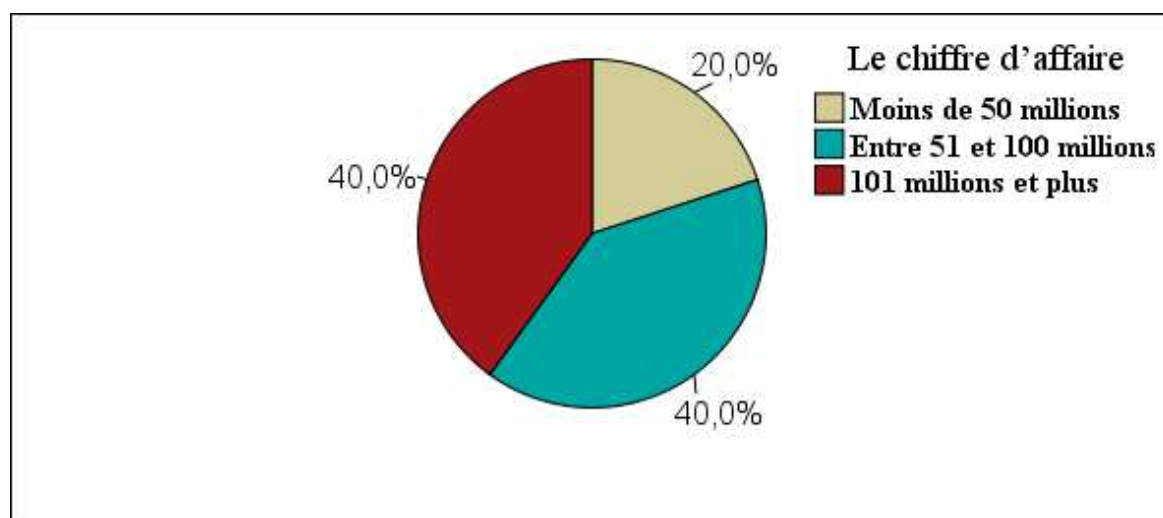
Source : Traitement des données par SPSS

L'identification de l'âge des entreprises montre que 37.1% de ces dernières ont dépassé les 10 ans d'existence et 31.4% ont dépassé les 50 années. Leur âge varie entre dix (10) et (50) ans. L'examen de notre échantillon montre que la plupart des entreprises familiales ont été créées entre 1972 et 2002. Ces entreprises familiales âgées de 11 à 30 ans feront l'objet d'une éventuelle transmission ou d'un passage à une autre génération. La date de création que nous a communiqué le dirigeant représente soit la date de reprise par le dirigeant présent ou bien la date de début de l'activité de l'entreprise ou la date de changement du statut juridique.

3.1.4 La taille de l'entreprise :

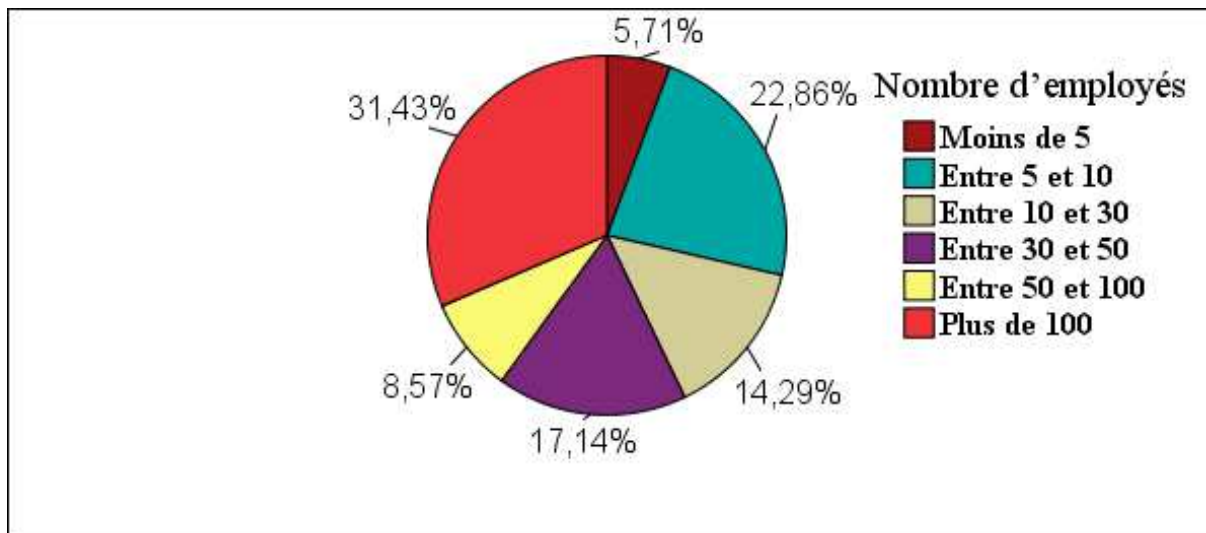
La taille de l'entreprise est appréhendée à travers le nombre de salariés et le chiffre d'affaire comme le détaille les deux tableaux 4 et 5 en annexe. Les représentations graphiques ci-dessous du nombre de salariés et du chiffre d'affaires des entreprises enquêtées montrent que les entreprises sont de taille petite. Ce résultat est en cohérence avec la structure nationale globale du tissu des entreprises où le nombre de la moyenne entreprise ne représente que 0.4% de l'ensemble des PME en Algérie⁹⁵.

Figure 8 : Taille des entreprises selon le chiffre d'affaire (en millier de DA) et l'effectif



⁹⁵ Selon la loi d'orientation sur la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise N°0118 du 12 décembre 2001 de la petite et moyenne entreprise :

- « La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de DINARS ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de dinars
- « La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 200 millions de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de dinars
- « La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de dinars

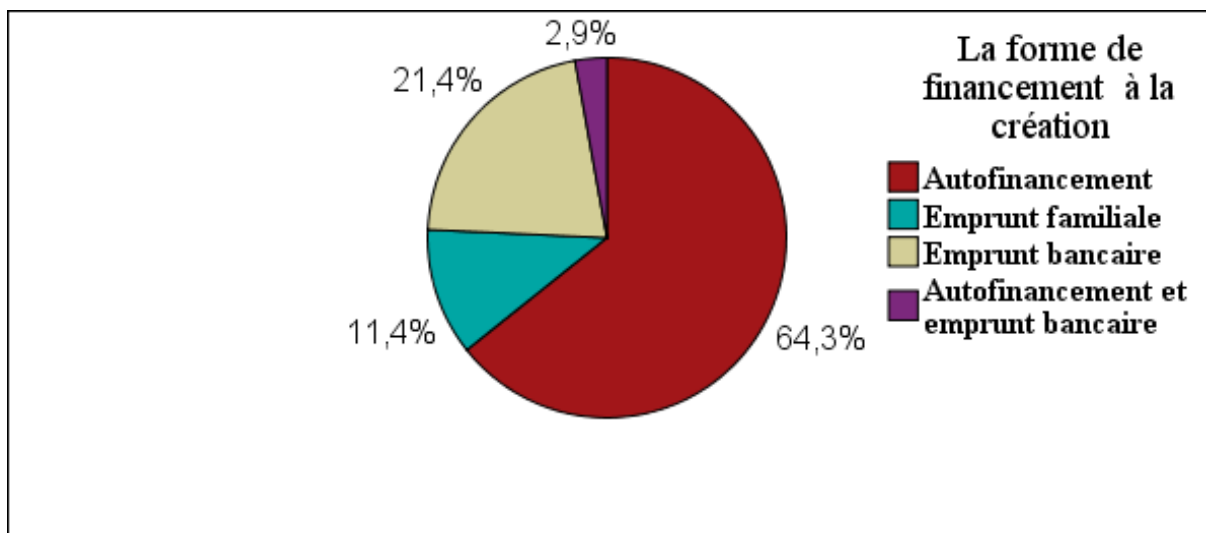


Source : Traitement des données par SPSS

D'après les résultats obtenus la moyenne du nombre des salariés varie entre 30 et 50 employés, avec des données de chiffre d'affaire supérieur à 101 000 000 (millier de DA). Ceci confirme que les entreprises enquêtées sont de taille petite et qui est une particularité de l'économie algérienne.

3.1.5 La forme de financement à la création

Figure 9 : La forme de financement à la création



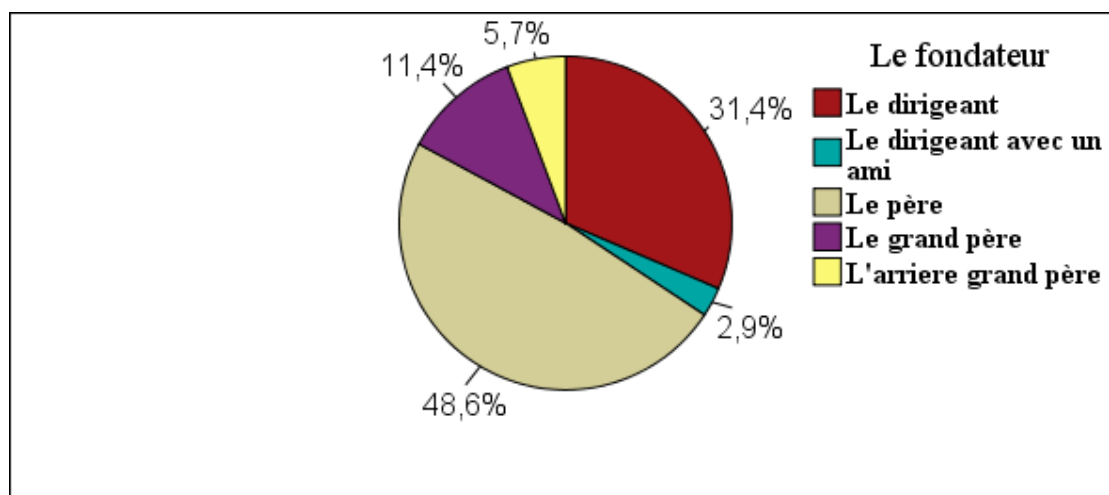
Source : Traitement des données par SPSS

Cette représentation graphique de la forme de financement à la création montre que la majorité des entreprises familiales, soit 64.3% recourent à l'autofinancement et seules (21.4%) d'entre elles au crédit bancaire .Ce mode de financement interne est majoritaire dans notre échantillon car il représente généralement le mode de financement à la création de l'entreprise familiale (voir le tableau dans annexe 6). L'autofinancement des entreprises familiales leur permet de se protéger des risques liés à un endettement excessif et de jouir d'une indépendance financière. Cependant, l'autofinancement n'est préférable qu'a court terme afin de préserver sa pérennité. Le recours à un emprunt peut générer un effet de levier sur la rentabilité financière de l'entreprise familiale⁹⁶.

3.2 Présentation des caractéristiques du dirigeant et de son management

3.2.1 Le fondateur

Figure 10 : Le fondateur



Source : Traitement des données par SPSS

La représentation graphique montre que près la moitié de notre échantillon, soit 48.6% se compose d'entreprise fondée par le père et presque du tiers, 31.4% par le dirigeant actuel lui-même l'héritier et donc membre de la famille. Cela permet d'affirmer que pour la plupart de ces entreprises sont à leur première ou deuxième génération avec à leur tête un dirigeant membre de la famille (voir le tableau dans annexe 7).

3.2.2 Implication de la famille dans la gestion de l'entreprise

⁹⁶ <https://www.leblogdudirigeant.com/autofinancement-avantages-inconvenients/>

Tableau 14 : Implication de la famille dans la gestion de l'entreprise

| Implication de la famille dans la gestion de l'entreprise | | % | Effectif |
|--|-----------------------|----------|-----------------|
| Employés membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise | Oui | 94,3% | 66 |
| | Non | 5,7% | 4 |
| Le nombre de salariés membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise | 01 | 18,2% | 12 |
| | Entre 02 et 05 | 6,1% | 4 |
| | Plus de 05 | 75,8% | 50 |

Source : Traitement des données par SPSS

Selon les résultats présentés dans le tableau N°14, dans 94.3% des cas de notre échantillon les membres de la famille sont impliqués dans la gestion de l'entreprise. Ce constat est confirmé aussi dans le reste du monde, comme par exemple le montre Rahmani (2021), en écrivant qu'une grande partie des EF sont dirigées par un membre familial. Par ailleurs l'étude du nombre de membre de la famille impliqué dans le management atteint 75.8% pour plus de 5 membres de la famille. Zahra (2003) indique que cette implication peut prendre différentes formes : les membres familiaux peuvent être inclus à l'équipe de direction ou occuper des positions d'autorité au sein de l'organisation. Ils peuvent siéger au sein du conseil d'administration. L'orientation à long terme des entreprises familiales constituent une des particularités de ces firmes dans le but de transmettre le patrimoine familiale aux futures générations.

3.2.3 Implication de la famille dans la structure du personnel de l'entreprise

Tableau 15: Implication de la famille dans la structure du personnel de l'entreprise

| Structure du personnel de l'entreprise | | % | Effectif |
|---|----------------------------|----------|-----------------|
| Cadre supérieurs | Famille | 51,4% | 36 |
| | Étranger | 8,6% | 6 |
| | Famille et étranger | 40,0% | 28 |
| Maîtrise | Famille | 20,0% | 14 |
| | Étranger | 54,3% | 38 |
| | Famille et étranger | 25,7% | 18 |
| Exécution | Famille | 8,6% | 6 |
| | Étranger | 85,7% | 60 |
| | Famille et étranger | 5,7% | 4 |

Les résultats du tableau ci-dessus nous disent que 51.4% des cadres supérieures de notre échantillon d'entreprise familiale sont des membres de la famille contre 54.3% et 85.7% de poste de maîtrise et exécution attribués aux personnes étrangères à la famille. Nous constatons que les dirigeants des entreprises familiales de notre échantillon privilégient le placement des membres de la famille dans les postes clés de leurs firmes. Ces taux indiquent que la gestion de l'entreprise familiale ne sort pas de l'entourage familial. Ceci peut être justifié par le fait que le dirigeant a plus confiance en sa famille que les autres personnes. Néanmoins, une des préoccupations des entreprises familiales reste la préservation des emplois du personnel après le transfert de l'entreprise⁹⁷. Ce point est confirmé dans notre étude par le nombre de poste occupé par les étrangers.

⁹⁷ Mignon S, (2000). «La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire?», Finance Contrôle Stratégie, Vol3, N°1, p. 178.

3.2.4 Les sources de tension potentielles dans la famille

Tableau 16 : Les sources de tensions potentielles dans la famille

| Les sources de tensions potentielles dans la famille | | % | Effectif |
|---|-----------------|--------|----------|
| Influence de la famille | Souvent | 00% | 00 |
| | Des fois | 85,7% | 60 |
| | Jamais | 14,3% | 10 |
| Choix de management (gestion / organisation de l'entreprise) | Souvent | 25,7% | 18 |
| | Des fois | 31,4% | 22 |
| | Jamais | 42,9% | 30 |
| Problème de rémunération | Souvent | 00% | 00 |
| | Des fois | 77,1% | 54 |
| | Jamais | 22,9% | 16 |
| L'intégration de nouveaux actionnaires de votre famille proche | souvent | 54,3% | 38 |
| | Des fois | 00% | 00 |
| | Jamais | 45,7% | 32 |
| L'intégration de nouveaux associés externes à la famille | souvent | 48,6% | 34 |
| | Des fois | 00% | 00 |
| | Jamais | 51,4% | 36 |
| Transmission de l'entreprise | Souvent | 00% | 00 |
| | Des fois | 100,0% | 70 |
| | Jamais | 00% | 00 |
| Pas de sources de conflits | Souvent | 00% | 00 |
| | Des fois | 77,1% | 54 |
| | Jamais | 22,9% | 16 |

Source : Traitement des données par SPSS

Les résultats du tableau N°16, montrent que 77.1% des entreprises de notre échantillon sont parfois exposées à des sources de conflits. L'étude met surtout en évidence que les problèmes de rémunération font objet de problèmes de communication dans 100% des cas. D'autres problèmes sont également mis en lumière par notre étude, tel que l'influence de la famille dans le management (87.7%). En effet travailler avec les membres de la famille peut parfois avoir de très mauvaises répercussions et entraîner la disparition de l'entreprise familiale. Ces conflits conduisent un bon nombre d'entreprises familiales à instaurer des règles de gouvernance d'entreprise afin d'éviter ces dérives (point soulevé plus bas dans le questionnaire). Nous savons aussi que la transmission de l'entreprise représente une étape cruciale dans la vie du fondateur. Il se doit de la préparer avant son départ : la transmission pouvant échouer en raison des conflits entre les associés. Comme l'indique notre étude, 100% des entreprises de notre échantillon font face à des conflits de transmission. Nous avons

aussi les problèmes liés à l'intégration de nouveaux actionnaires de la famille proche. Deux groupes y apparaissent : l'un qui n'a jamais de problème de ce genre avec un taux de 45.7%, et l'autre groupe des conflits avec un taux 54.3% à cause de cette intégration. On retrouve aussi les conflits liés à l'intégration de nouveaux associés externes : deux groupes y apparaissent 48.6% disent avoir souvent des problèmes et 51.4% n'ont jamais de problème y référent.

3.2.5 Caractéristique du dirigeant de l'entreprise

Tableau 17: Caractéristiques professionnelles du dirigeant de l'entreprise

| Les caractéristiques professionnelles du dirigeant | | % | Effectif |
|--|--|--------|----------|
| Le sexe du dirigeant | Masculin | 100,0% | 70 |
| | Féminin | 00% | 00 |
| Tranche d'âge du dirigeant | Moins de 30 ans | 00% | 00 |
| | De 30 ans à 50 ans | 31,4% | 22 |
| | De 51 à moins 60 ans | 42,9% | 30 |
| | Plus de 60 ans | 25,7% | 18 |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 62,9% | 44 |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 2,9% | 2 |
| | Formation professionnelle | 17,1% | 12 |
| | Niveau moyen | 17,1% | 12 |
| La fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Sans fonction | 5,7% | 4 |
| | Étudiant | 14,3% | 10 |
| | Fonctionnaire | 37,1% | 26 |
| | Artisan | 11,4% | 8 |
| | Commerçant | 11,4% | 8 |
| | Entrepreneur | 20,0% | 14 |
| Le dirigeant est lui même | L'héritier | 45,7% | 32 |
| | Le fondateur | 54,3% | 38 |
| Génération actuellement | 1 ère génération | 37,1% | 26 |
| | 2 ème génération | 48,6% | 34 |
| | 3 ème génération | 8,6% | 6 |
| | 4 ème génération | 5,7% | 4 |
| Formations au courant des dernières années | Oui | 68,6% | 44 |
| | Non | 31,4% | 26 |
| Le type de formation | Sans formation | 31,4% | 22 |
| | Artisanat | 17,1% | 12 |
| | Industrie | 2,9% | 2 |
| | Gestion-économie | 48,6% | 34 |

Source : Traitement des données par SPSS

Pour notre échantillon, nous avons interrogé plusieurs dirigeants (directeur, responsable N-1) afin de s'assurer du genre. Ainsi, 100% des propriétaires d'entreprises sont des hommes activant dans la petite industrie.

Concernant l'âge, les 51- 60 ans constituent 42.9% de 51 à moins de 60 ans du total suivi de la classe 30 à 50 ans avec un taux de 31.4% contre la classe des moins de 30 ans qui avec 0% et celle de plus de 60 ans avec seulement 25.7%. Cette répartition s'explique par le fait que les fondateurs et les héritiers père de famille soient plus intéressés par les investissements pour construire leur avenir et l'avenir de leurs enfants et que ces derniers sont dans 48.6% à la deuxième génération et 37.1% à la première génération, ce qui explique la moyenne d'âge des dirigeants .

Les dirigeants de l'entreprise sont issus de 37.1% de la fonction publique alors que 14.3% avant d'intégrer la fonction de direction. Ces deux catégories de dirigeants étaient à 48.6% les fondateurs et héritiers à 37.1%. Ils étaient à 11.4% des dirigeants ou artisans ou commerçants. Autodidactes ils ont appris leur métier dans le tas et accordent une grande importance au savoir faire traditionnel. Le niveau de formation de ces dirigeants montrent que 62.9% ont un niveau universitaire et seulement 17.1% ont fait des formations techniques ou ont un niveau d'étude moyen. Ces dirigeants interrogés, affirment avoir eu recours à des formations dans leur domaine d'activité avec un taux de 68.6% contre 31.4% qui ne sont pas passés par aucune formation. Ainsi, le niveau d'instruction des dirigeants relativement élevé laisse penser que les entreprises familiales algériennes de notre échantillon sont dirigées par des personnes ayant un bon niveau d'instruction ce qui crédibilise la qualité des réponses contenues du questionnaire.

3.2.6 Implication du dirigeant dans la prise de décision

Tableau 18: Implication de dirigeant dans la prise de décision

| Prise de décision | | % | Effectif |
|---|---------------|-------|----------|
| Je suis totalement libre sur mes décisions | Oui | 77,1% | 54 |
| | Non | 22,9% | 16 |
| Je consulte les membres de la famille | Oui | 35,4% | 64 |
| | Non | 64,6% | 6 |
| Je consulte mes employés | Oui | 8,6% | 6 |
| | Non | 91,4% | 64 |
| Prenez des risques dans vos décisions | Risque fort | 5,7% | 4 |
| | Risque moyen | 45,7% | 32 |
| | Risque faible | 48,6% | 34 |
| J'organise une réunion avec mes associés/actionnaires avant de prendre une décision | Oui | 42,9% | 30 |
| | Non | 57,1% | 40 |
| Je fais appel à un expert pour me conseiller | Oui | 28,6% | 20 |
| | Non | 71,4% | 50 |
| Vous comptez développer une nouvelle gamme de produits et services (innover) | Oui | 94,3% | 66 |
| | Non | 5,7% | 4 |

Source : Traitement des données par SPSS

77.1% des dirigeants des entreprises enquêtées agissent seuls et préfèrent avoir la décision finale concernant les investissements et le développement de l'entreprise. 42.9 % affirment que leurs décisions sont prises en concertation avec les membres de la famille actionnaire. Cependant seul 28.6% d'entre eux préfèrent se tourner vers des experts conseillers externes à l'entreprise pour la prise de décision.

Les résultats obtenus de ces entreprises montrent que le pouvoir de décision et de direction sont maintenus entre les mains des propriétaires dirigeants et qu'un nombre minime d'entreprises étudiées ont recours à des managers extérieurs. Cependant, ces dirigeants ne font que très peu confiance à leurs employés et restent dans la majorité des situations méfiants envers eux. Ces résultats s'alignent avec la littérature mobilisée dans notre partie théorique et qui stipule que l'entreprise familiale est caractérisée par la concentration du pouvoir et de la propriété entre les mains des membres de la famille dont le propriétaire dirigeant principalement (Litz, 1995). Ces résultats permettent de conclure de l'existence d'un effet

d'enracinement du dirigeant dans les entreprises familiales algériennes et que celui-ci tente conserver le pouvoir de la fonction la plus importante, la direction de l'entreprise.

3.3 La gouvernance de l'entreprise

3.3.1 Application des stratégies de gouvernance d'entreprise

Tableau 19: Application des stratégies de gouvernance d'entreprise

| Gouvernance d'entreprise | | % | Effectif |
|--|-----|-------|----------|
| Les principes de gouvernance d'entreprise | Oui | 68.6% | 48 |
| | Non | 31.4% | 22 |
| L'entreprise dispose d'un plan stratégique | Oui | 60,0% | 42 |
| | Non | 40,0% | 28 |
| Le recours à des professionnels externes pour la bonne gouvernance de l'entreprise | Oui | 65.7% | 46 |
| | Non | 34.4% | 24 |
| Problèmes en matière de gouvernance | Oui | 94.3% | 66 |
| | Non | 5.7% | 4 |

Source : Traitement des données par SPSS

Les résultats concernant l'application des stratégies de gouvernance au sein de notre échantillon d'entreprise familiale montrent que 68.6% des entreprises ont déjà mis en place des principes de gouvernance et 60 % de l'échantillon étudié dispose d'un plan stratégique.

On compte aussi de ces les firmes qui recourent à des professionnels externes représentent 65.7%. Les entités qui ont des problèmes en matière de gouvernance ne sont que l'ordre de 4,7%. Les taux du tableau confirment que la question de gouvernance s'impose au dans les entreprises familiales ou l'équilibre entre famille et entreprise devient une nécessité. Il faut remarquer que les entreprises où les mécanismes de gouvernance ne sont pas formellement mis en place ne sont généralement qu'à la première génération et constituées que de très petites entreprises. Mais au fur et à mesure que les générations se succèdent la famille s'agrandit, le risque de conflit augmente entre le dirigeant et les autres membres de la famille ce qui conduit à la nécessité de mise en place d'un système de gouvernance. Pour gérer les conflits latents et potentiels entre les propriétaires d'une part et ces derniers avec la direction qui peuvent mener parfois à la disparition de l'entreprise familiale, des structures de gouvernance familiale acceptées constituent la solution .

3.3.2 Influence du profil du dirigeant sur la gouvernance de l'entreprise

3.3.2.1 Le profil du dirigeant et l'adoption des principes de gouvernance de l'entreprise

A travers cette analyse, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure le profil des dirigeants est en relation avec l'adoption des principes de gouvernance de l'entreprise. À l'aide du test du Khi-deux nous étudions quelles sont les associations entre les différentes variables relative au profil du dirigeant : sa formation, sa tranche d'âge, sont niveau d'étude, sa fonction antérieure et génération actuelle.

Tableau 20: Association entre le profil du dirigeant et l'adoption des principes de gouvernance de l'entreprise

| Profil du dirigeant | | Les principes de gouvernance d'entreprise | | Signification de Test khi-deux d'association |
|---|--|---|-------------|--|
| | | Oui | Non | |
| Tranche d'âge du dirigeant | De 30 ans à 50 ans | 18,2 % (4) | 81,8% (18) | 0,200 NS |
| | De 51 à moins 60 ans | 33,3 % (10) | 66,7% (20) | |
| | Plus de 60 ans | 44,4 % (8) | 55,6% (10) | |
| Le dirigeant de l'entreprise est lui même | L'héritier | 50,0 % (16) | 50,0% (16) | 0,004** |
| | Le fondateur | 15,8 % (6) | 84,2% (32) | |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 45,5 % (20) | 54,5% (24) | 0,004** |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Niveau moyen | 16,7 % (2) | 83,3% (10) | |

| | | | | |
|--|------------------|------------|-------------|----------|
| La fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Sans fonction | 0,0% (0) | 100,0% (4) | 0,066 NS |
| | Étudiant | 60,0% (6) | 40,0% (4) | |
| | Artisan | 0,0% (0) | 100,0% (8) | |
| | Commerçant | 25,0% (2) | 75,0% (6) | |
| | Entrepreneur | 42,9% (6) | 57,1% (8) | |
| | Fonctionnaire | 30,8% (8) | 69,2% (18) | |
| Vous êtes à quelle génération actuellement | 1 ère génération | 15,4% (4) | 84,6% (22) | 0,044* |
| | 2 ème génération | 35,3% (12) | 64,7% (22) | |
| | 3 ème génération | 66,7% (4) | 33,3% (2) | |
| | 4 ème génération | 50,0% (2) | 50,0% (2) | |
| Vous avez effectué des formations au courant des dernières années | Oui | 40,9% (18) | 59,1% (26) | 0,034* |
| | Non | 15,4% (4) | 84,6% (22) | |
| Si oui, le type de formation | Sans formation | 18,2% (4) | 81,8% (18) | 0,001*** |
| | Artisanat | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Industrie | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Gestion-économie | 52,9% (18) | 47,1% (16) | |

La valeur entre parenthèses représente l'effectif de la catégorie. NS : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est non significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. * : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. ** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est hautement significative au risque d'erreur $\leq 0,05$

Source : Traitement des données par SPSS

Le test Khi-deux d'association permet de déduire qu'il n'y a pas de corrélation entre l'adoption des principes de gouvernance et les deux variables relative à l'âge du dirigeant et la fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise. Il n'y a pas une relation significative entre les variables de l'âge et la fonction avec les principes de gouvernance. Nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Par contre le résultat du test des autres variables restantes montre qu'il y a une corrélation (significative jusqu'à très hautement signification) avec l'adoption des principes de

gouvernance : ainsi, les variables de statut du dirigeant, le niveau d'étude et le type de formation il y a une corrélation hautement significative. Les variables de génération et de formation sont significatives. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle H0 et accepter l'hypothèse de dépendance/ d'association.

Ceci nous amène à conclure que le dirigeant héritier du niveau universitaire avec une formation dans son domaine et/ ou en gestion adopte des principes de gouvernance plus facilement que le dirigeant fondateur qui n'a pas fait d'étude supérieur ou de formation (Voir le tableau N°20). Le dirigeant héritier a intégré que l'instauration d'un bon système de gouvernance est impérative au bon développement et à la survie de l'entité familiale.

3.3.2.2 Le profil du dirigeant et l'adoption d'un plan stratégique par l'entreprise

Dans ce point nous cherchons à comprendre dans quelle mesure le profil des dirigeants est en relation avec la mise en place d'un plan stratégique. L'analyse est effectuée à l'aide du test d'association du Khi-deux entre les différents variables proposées du profil du dirigeant : Tranche d'âge, niveau d'étude, fonction antérieure du dirigeant, génération actuelle et formation effectuée.

Tableau 21: Association entre le profil du dirigeant et l'adoption d'un plan stratégique par l'entreprise

| Profil de dirigeant | | l'entreprise dispose d'un plan stratégique | | Signification de Test khi-deux d'association |
|--|--|--|------------|--|
| | | Oui | Non | |
| Tranche d'âge du dirigeant | De 30 ans à 50 ans | 18,2% (4) | 81,8% (18) | 0,035 * |
| | De 51 à moins 60 ans | 46,7% (14) | 53,3% (16) | |
| | Plus de 60 ans | 55,6% (10) | 44,4% (8) | |
| Le dirigeant de l'entreprise est lui-même | L'héritier | 56,3% (18) | 43,8% (14) | 0,015* |
| | Le fondateur | 26,3% (10) | 73,7% (28) | |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 50,0% (22) | 50,0% (22) | 0,011* |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 100,0 % (2) | 0,0% (0) | |

| | | | | |
|--|---------------------------|------------|-------------|----------|
| | Formation professionnelle | 16,7% (2) | 83,3% (10) | |
| | Niveau moyen | 16,7% (2) | 83,3% (10) | |
| La fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Sans fonction | 0,0% (0) | 100,0% (4) | 0,004** |
| | Étudiant | 60,0% (6) | 40,0% (4) | |
| | Artisan | 0,0% (0) | 100,0% (8) | |
| | Commerçant | 25,0% (2) | 75,0% (6) | |
| | Entrepreneur | 71,4% (10) | 28,6% (4) | |
| | Fonctionnaire | 38,5% (10) | 61,5% (16) | |
| Vous êtes à quelle génération actuellement | 1 ère génération | 23,1% (6) | 76,9% (20) | 0,108 NS |
| | 2 ème génération | 47,1% (16) | 52,9% (18) | |
| | 3 ème génération | 66,7% (4) | 33,3% (2) | |
| | 4 ème génération | 50,0% (2) | 50,0% (2) | |
| Vous avez effectué des formations au courant des dernières années | Oui | 45,5% (20) | 54,5% (24) | 0,313 NS |
| | Non | 30,8% (8) | 69,2% (18) | |
| | Artisanat | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Industrie | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Gestion-économie | 58,8% (20) | 41,2% (14) | |

La valeur entre parenthèses représente l'effectif de la catégorie. NS : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est non significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. * : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. ** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est hautement significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. *** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est très hautement significative au risque d'erreur $\leq 0,05$

Source : Traitement des données par SPSS

Le test Khi-deux d'association permet de déduire qu'il n'y a pas de corrélation entre la mise en place d'un plan stratégique et les deux variables : génération actuelle et formation effectuée dans le domaine. Les résultats obtenus ont montré qu'il n'y a pas une relation significative entre les variables de la génération et la formation avec le plan stratégique. Nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Tandis que, le résultat du test des variables restantes montrent qu'il y a une corrélation (significative jusqu'à hautement significative) entre la mise en place d'un plan stratégique et les variables (âge du dirigeant : significative, statut : significative, niveau d'étude :

significative, fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise : hautement significative). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle H0 et accepter l'hypothèse de dépendance/d'association.

Nous en déduisons, que les dirigeants entrepreneur se situant dans la tranche d'âge moyenne (51 et 60ans) avec un niveau d'étude supérieur est plus susceptible de planifier un plan stratégique pour la direction de son entreprise. En effet, un plan stratégique est essentiel pour chaque entreprise, il permet de voir la direction que souhaite avoir le dirigeant et de voir de quelle manière il pourra atteindre ces objectifs.

3.3.2.3 Profil du dirigeant et Le recours à des professionnels externes pour la bonne gouvernance de l'entreprise

Dans cette analyse, nous cherchons à savoir s'il y a une relation entre le recours à des professionnels externes et le profil du dirigeant. Le test d'association Khi-deux est effectué entre les différentes variables du profil du dirigeant : Tranche d'âge, niveau d'étude, fonction du dirigeant avant, génération actuelle et formation effectuée.

Tableau 22: Association entre le profil du dirigeant et Le recours à des professionnels externes pour la bonne gouvernance de l'entreprise

| Profil du dirigeant | | Le recours à des professionnels externes | | Signification de Test khi-deux d'association |
|---|--|--|-------------|--|
| | | Oui | Non | |
| Tranche d'âge du dirigeant | De 30 ans à 50 ans | 9,1% (2) | 90,9% (20) | 0,004 ** |
| | De 51 à moins 60 ans | 40,0% (12) | 60,0% (18) | |
| | Plus de 60 ans | 55,6% (10) | 44,4% (8) | |
| Le dirigeant de l'entreprise est lui même | L'héritier | 50,0% (16) | 50,0% (16) | 0,022* |
| | Le fondateur | 21,1% (8) | 78,9% (30) | |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 45,5% (20) | 54,5% (24) | 0,001** |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 100,0% (2) | 0,0% (0) | |
| | Formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Niveau moyen | 16,7% (2) | 83,3% (10) | |
| La fonction du dirigeant | Sans fonction | 0,0% (0) | 100,0% (4) | 0,021* |

| | | | | |
|--|------------------|------------|-------------|----------|
| avant de diriger l'entreprise | Étudiant | 60,0% (6) | 40,0% (4) | |
| | Artisan | 0,0% (0) | 100,0% (8) | |
| | Commerçant | 25,0% (2) | 75,0% (6) | |
| | Entrepreneur | 57,1% (8) | 42,9% (6) | |
| | Fonctionnaire | 30,8% (8) | 69,2% (18) | |
| Vous êtes à quelle génération actuellement | 1 ère génération | 15,4% (4) | 84,6% (22) | 0,027* |
| | 2 ème génération | 41,2% (14) | 58,8% (20) | |
| | 3 ème génération | 66,7% (4) | 33,3% (2) | |
| | 4 ème génération | 50,0% (2) | 50,0% (2) | |
| Vous avez effectué des formations au courant des dernières années | Oui | 40,9% (18) | 59,1% (26) | 0,193 NS |
| | Non | 23,1% (6) | 76,9% (20) | |
| | Artisanat | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Industrie | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Gestion-économie | 52,9% (18) | 47,1% (16) | |

La valeur entre parenthèses représente l'effectif de la catégorie. NS : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est non significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. .* : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. ** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est hautement significative au risque d'erreur $\leq 0,05$

Source : Traitement des données par SPSS

Le test Khi-deux d'association permet de déduire qu'il n'y a pas de corrélation entre le recours à des professionnels externes et la variable formation effectuée dans le domaine. Les résultats obtenus ont montré qu'il n'y a pas une relation significative entre les variables de la génération et la formation avec le plan stratégique. Nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Tandis que, le résultat du test des variables restantes montrent qu'il y' a une corrélation (significative jusqu'à hautement significative) entre la mise en place d'un plan stratégique et les variables (âge du dirigeant : hautement significative, statut : significative, niveau d'étude : hautement significative, fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise : significative ainsi que la génération actuelle : significative). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle H0 et accepter l'hypothèse de dépendance/ d'association.

En conclusion, l'observation du tableau croisé comme nous l'avons indiqué plus haut (tableau N°22), montre que plus le dirigeant est âgé (plus de 60ans) et plus le nombre de génération augmente. Le dirigeant se tourne dès vers des professionnels externes. Le niveau d'étude du dirigeant et son expérience dans le domaine entrepreneurial lui permettent de mieux appréhender l'avenir de l'entreprise en recourant aux techniques nouvelles du

management ou encore en recourant à des bureaux d'études ou des experts et des professionnels externes.

3.3.2.4 Le profil de dirigeant et la présence des problèmes en matière de gouvernance

Dans le tableau N°23 nous recherchons une relation entre le profil du dirigeant et les problèmes de gouvernance, toujours à travers le test d'association Khi-deux.

Tableau 23: Association entre le profil de dirigeant et la présence des problèmes en matière de gouvernance

| Profil de dirigeant | | présence des problèmes en matière de gouvernance | | Signification de Test khi-deux d'association |
|--|--|--|-------------|--|
| | | Oui | Non | |
| Tranche d'âge du dirigeant | De 30 ans à 50 ans | 0,0% (0) | 100,0% (22) | 0,087 NS |
| | De 51 à moins 60 ans | 13,3% (4) | 86,7% (26) | |
| | Plus de 60 ans | 0,0% (0) | 100,0% (18) | |
| Le dirigeant de l'entreprise est lui même | L'héritier | 6,3% (2) | 93,8% (30) | 0,999 NS |
| | Le fondateur | 5,3% (2) | 94,7% (36) | |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 4,5% (2) | 95,5% (42) | 0,005** |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 100,0% (2) | 0,0% (0) | |
| | Formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Niveau moyen | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| La fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Sans fonction | 0,0% (0) | 100,0% (4) | 0,117 NS |
| | Étudiant | 20,0% (2) | 80,0% (8) | |
| | Artisan | 0,0% (0) | 100,0% (8) | |
| | Commerçant | 0,0% (0) | 100,0% (8) | |
| | Entrepreneur | 14,3% (2) | 85,7% (12) | |

| | | | | |
|--|------------------|-----------|-------------|----------|
| | Fonctionnaire | 0,0% (0) | 100,0% (26) | |
| Vous êtes à quelle génération actuellement | 1 ère génération | 0,0% (0) | 100,0% (26) | 0,304 NS |
| | 2 ème génération | 11,8% (4) | 88,2% (30) | |
| | 3 ème génération | 0,0% (0) | 100,0% (6) | |
| | 4 ème génération | 0,0% (0) | 100,0% (4) | |
| Vous avez effectué des formations au courant des dernières années | Oui | 9,1% (4) | 90,9% (40) | 0,164 NS |
| | Non | 0,0% (0) | 100,0% (26) | |
| Si oui, le type de formation | Sans formation | 0,0% (0) | 100,0% (22) | 0,261 NS |
| | Artisanat | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Industrie | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Gestion-économie | 11,8% (4) | 88,2% (30) | |

La valeur entre parenthèses représente l'effectif de la catégorie. **NS** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est non significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. ****** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est hautement significative au risque d'erreur $\leq 0,05$.

Source : traitement des données par SPSS

Le test Khi-deux d'association permet de déduire que pour la majorité des variables retenues il n'y a pas de corrélation entre les problèmes de gouvernance et les variables représentatives du profil du dirigeant (voir le tableau N°23), à l'exception d'une seule variable représentative du niveau d'étude du dirigeant. Cette dernière montre une corrélation hautement significative. Les résultats obtenus ont montré qu'il n'y a pas une relation significative entre les variables de la génération et la formation avec le plan stratégique. Nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Ces résultats nous amène à déduire que le niveau d'instruction du dirigeant joue un rôle crucial dans la bonne pratique de gouvernance au sein de l'entreprise. Son niveau intellectuel Il lui permet de s'informer et de s'intéresser aux nouvelles directives liées à la question de la gouvernance d'entreprise, qui est indispensable au sein des entreprises familiales et non familiales.

3.4 Pérennité de l'entreprise

3.4.1 La succession du dirigeant

L'étude du tableau en annexe 9 montre que 64 dirigeants soit 91.4 % de l'ensemble des dirigeants enquêtés ont déjà pensé à la transmission de leur entreprise. 82.9% avancent qu'ils souhaitent céder leur place à leurs enfants en les impliquant dans la gestion quotidienne de

l'entreprise (voir le tableau dans annexe 9). Seul 8.6% n'ont pas de plan de succession ou pense céder leur place de dirigeant principal à un des membres de la famille.

Les dirigeants interrogés ne se sentent pas très à l'aise lorsque la question de la succession est soulevée. Certains considèrent malgré leur âge avancé qu'ils sont encore les capacités et les ressources nécessaires pour diriger l'entreprise ou que les enfants ne sont pas encore prêts pour la relève.

Les prédécesseurs sont en réalité très réticents quant à la question de la transmission, même si en réalité les résultats prouvent une volonté des dirigeants par rapport à la préparation de la succession.

3.4.2 Vision du dirigeant sur les raisons de pérennité de l'entreprise

L'analyse du tableau N°10 en annexe montre que pour les dirigeants, les raisons de la pérennité de l'entreprise sont totalement dues au maintien de l'activité de l'entreprise et de sa vision stratégique à long terme. Parmi les dirigeants enquêtés, on compte 71.1% qui estiment que la pérennité est rattachée au maintien du pouvoir et de la propriété, contre 38.1% et 47.7% qui pensent que la croissance de l'entreprise et l'innovation ainsi que la longévité du dirigeant sont les raisons de pérennité de l'entreprise. Les fondements de la pérennité cités par les dirigeants de notre échantillon sont ceux mentionnés par la littérature dans notre chapitre III. Mignon (2001) estime que la pérennité est caractérisée par une pérennité du contrôle de la direction et de l'activité.

3.4.3 Influence du profil de dirigeant sur la pérennité de l'entreprise

La question soulevée ici concerne les caractéristiques du profil du dirigeant et ses relations avec la mise en place d'un plan de succession. A cet effet le Test Khi-deux effectué permet de rechercher les corrélations entre le profil du dirigeant et le plan de succession.

3.4.3.1 Le profil du dirigeant et la présence d'un plan de succession

Le résultat du test Khi-deux d'association permet de déduire l'existence ou non de relations significatives. Les variables (statut du dirigeant, génération et la formation du dirigeant au courant des dernières années) montrent l'absence de corrélation entre le plan de succession (voir le tableau dans annexe 11). L'hypothèse nulle H_0 ne peut être rejetée.

A contrario, les variables représentatives de l'âge du dirigeant montrent une corrélation significative, tandis que le niveau d'étude du dirigeant montre une corrélation hautement significative. Il en est de même que la fonction antérieure du dirigeant principal. Avec ces

résultats, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle H_0 et accepter l'hypothèse de dépendance/ d'association.

Au total, nous pouvons déduire que d'une part tous les dirigeants d'âge moyen ou plus avec une formation professionnelle ou universitaire pensent à un plan de transmission et à un éventuel successeur. Néanmoins, le dirigeant fondateur prolonge sa présence au sein de l'entreprise mais n'élabore pas réellement un plan de succession contrairement aux études citée dans la littérature sur le thème. Lors de nos entretiens, les dirigeants ont avancé leur crainte par rapport à la transmission et aux éventuels conflits engendrés par cette étape cruciale pour l'entreprise. Généralement la succession est posée après le décès du père fondateur. Si les traditions culturelles et religieuses imposent les règles de répartition de la propriété entre les héritiers, elles ne règlent pas celle du pouvoir de contrôle et de direction de l'entreprise. Les conflits qui peuvent en découler conduisent parfois, voir souvent à la disparition de l'organisation ou au mieux à son dépeçage en micro unité.

3.4.3.2 Le profil du dirigeant et la vision sur la croissance de l'entreprise et l'innovation

Ici nous voulons connaître s'il y a une relation entre le profil du dirigeant et la recherche de la croissance et de l'innovation par le dirigeant. Pour ce faire, le test Khi-deux d'association entre le profil et les différentes variables représentatives ne montre pas de relation significative. Nous ne pouvons donc pas rejeter l'hypothèse nulle H_0 . (Voir le tableau dans annexe 12)

Nous pouvons conclure que le dirigeant de notre échantillon a un profil plutôt de type PIC. En effet, l'entretien avec ces dirigeants confirme que le but du dirigeant familial algérien n'est pas la croissance de son entreprise mais plutôt l'amélioration pécuniaire de ses revenus et son niveau de vie. Ayant une aversion pour le risque et l'incertitude liée à l'innovation il opte plutôt pour l'amélioration de la qualité des produits de son entreprise.

3.4.3.3 Le profil du dirigeant et la vision sur le maintien du pouvoir et de la propriété

La relation entre le profil du dirigeant et le maintien du pouvoir et de la propriété est une variable représentative de la pérennité de l'entreprise familiale. Le test effectué du test Khi-deux d'association montre une corrélation entre les variables ci-dessous et le maintien du pouvoir et de la propriété.

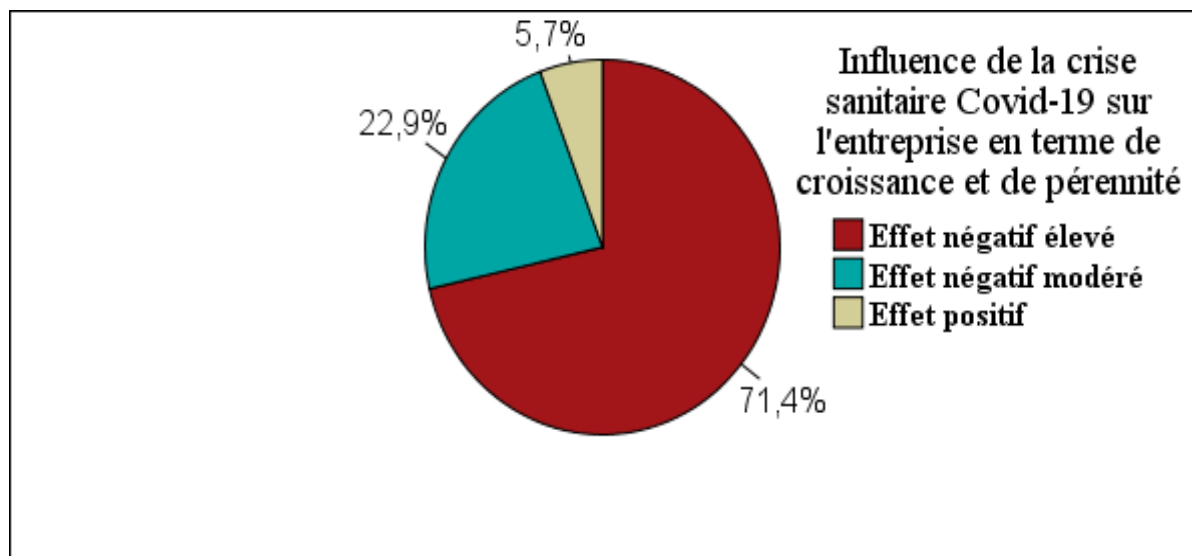
Les résultats du test montrent que l'âge du dirigeant et les formations récentes effectuées ont une relation significative. La fonction antérieure du dirigeant est hautement significative comme le fait apparaître le tableau dans annexe 13.

Par contre les variables de statut du dirigeant, son niveau d'étude et le nombre de génération n'ont pas de relation significative avec le maintien au pouvoir et de la propriété. Nous ne pouvons donc pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Nous pouvons en déduire que les dirigeants de différentes catégories d'âge et de niveau de formation et d'expérience différentes accordent une importance aux variables qui fondent la réussite et la survie de l'entreprise. La pérennité du contrôle et de la direction représente un point commun entre les dirigeants des entreprises de notre échantillon. Leurs réponses laissent entendre que les fondateurs tiennent à garder le pouvoir des décisions stratégiques. Cet objectif se réalise fondamentalement par le contrôle majoritaire du capital et le processus de décision lié au maintien de l'activité de l'entreprise. Cet objectif s'aligne avec les stratégies de pérennité proposée dans la littérature (Mignon S, 2001).

3.4.3.5 Influence de la pandémie liée au Covid-19 sur la pérennité des entreprises familiales

Figure 11 : Influence de la crise Covid-19 sur la pérennité des entreprises familiales



Source : Traitement des données par SPSS

Nous avons interrogé les dirigeants des entreprises familiales sur l'état de leur entreprise après le passage de la crise sanitaire pour mieux appréhender leurs caractéristiques intrinsèques et

identifier les points à travailler, dans le but de renforcer leur pérennité et leur croissance. Le résultat du graphe est très expressif concernant la répercussion du Covid19 sur les entreprises familiales de notre échantillon. Plus de 70% des entreprises ont subi de lourdes pertes et bon nombre d'entre elles représentaient le secteur alimentaire ou de celui de la restauration qui pour la plupart ont connu un arrêt de plusieurs mois. Généralement les entreprises familiales connues par leur aversion au recours à l'endettement et moins endettées conservent les bénéfices des années précédentes. Ce comportement leur a permis de faire face à la crise. Le même constat a été fait par Cédric Boitte (2020) pour des entreprises familiales qui ont perdu de 30% jusqu'à 100% du chiffre d'affaire. Les dirigeants de ces entreprises familiales se sont adaptées au contexte en mettant en place des modes de transports et de livraisons pour les commerçants et/ou en mettant en œuvre un système de travail à distance (télétravail) pour les employés au moment du confinement, afin d'assurer la continuité de leur activité. (Voir tableau dans annexe 7).

3.5 Résultat de l'analyse en composante principale ACP

3.5.1 Nombre de facteurs représentant le type de dirigeant algérien au sein de l'entreprise

Afin de déterminer les facteurs à retenir pour représenter et faire une classification des dirigeants au sein de l'entreprise familiale étudiée, nous avons appliqué une ACP avec une rotation Varimax. Nous avons sélectionné les variables sur la base des critères de Kaiser, ainsi que la qualité des représentations. Les résultats obtenus sont reproduit dans le tableau suivant :

Tableau 24: Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes de rotation du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 4,045 | 25,283 | 25,283 | 3,720 | 23,250 | 23,250 |
| 2 | 2,644 | 16,526 | 41,809 | 2,603 | 16,267 | 39,518 |
| 3 | 2,097 | 13,108 | 54,917 | 2,173 | 13,584 | 53,102 |
| 4 | 1,684 | 10,523 | 65,440 | 1,646 | 10,289 | 63,391 |
| 5 | 1,294 | 8,087 | 73,527 | 1,552 | 9,698 | 73,089 |
| 6 | 1,194 | 7,464 | 80,990 | 1,264 | 7,901 | 80,990 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3.5.2 Interprétation des facteurs

En se basant sur le tableau des valeurs propres initiales nous avons retenus 4 facteurs représentant 65.45% de l'information initiale. Le critère de Kaiser estime que nous pouvons retenir 10 axes mais leur interprétation révèle que seul 4 facteurs sont significatifs. La qualité de la représentation des variables varie entre 0,673 et 0.951 (voir annexe 15 avec figure N°12).

L'axe N°1 regroupe trois variables décrivant le mode de gestion et de gouvernance du dirigeant. Ce facteur reflète un style de dirigeant qui donne une grande importance à l'instauration d'un système de gouvernance, car celui-ci a un impact direct sur le maintien de l'activité et le bon développement de l'entreprise.

Le second axe regroupe quatre variables qui sont bien représentées dans l'axe. Ce facteur identifie l'importante place qu'occupe la famille au sein de l'entreprise et de son influence sur le dirigeant lors de sa gestion. On remarque aussi que la gestion de l'entreprise est tenue par les membres de la famille occupant des postes supérieures et qui ont des parts importantes dans le capital de l'entreprise.

L'axe N°3 englobe trois variables décrivant la pérennité de l'entreprise familiale. Cet axe est corrélé positivement avec une faible aversion au risque et d'indépendance financière ainsi qu'à la conservation du pouvoir de direction. Ce facteur représente un style de dirigeant orienté vers la croissance et l'indépendance de l'entreprise qui peut être un entrepreneur. Il représente aussi un dirigeant qui pense à transmettre son entreprise et assurer la pérennité de cette-dernière.

Le quatrième axe est composé de deux variables qui sont : le type de formation du dirigeant et la fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise. Cet axe reflète l'importance du niveau intellectuel du dirigeant et de l'expérience acquise par ce dernier. Un dirigeant formé dans le domaine de la gestion perçoit une meilleure compréhension des enjeux de la gouvernance familiale et crée une organisation juridique la mieux adaptée à son entreprise.

3.5.3 Détermination du nombre de classes

Notre classement a commencé à partir de 70 entreprises enquêtées. L'utilisation d'une classification hiérarchique ascendante permet de regrouper les entreprises dans des classes de plus en plus importantes et de moins en moins nombreuses. Ce regroupement de classes est présenté dans le tableau de l'annexe 17b. Ce tableau retrace les résultats identifiés par la méthode de Ward qui consiste à réunir les deux clusters dont le regroupement fera le moins




baisser l'inertie interclasse⁹⁸. Nous avons aussi pu obtenir un arbre hiérarchique (Dendrogramme) qui nous mène à penser que notre échantillon se compose de 3 classes distinctes de dirigeant (Annexe N°17a).

3.5.3.1 Description des caractéristiques des dirigeants obtenues dans chaque classe

La première classe est composée de dirigeants de plus de 60 ans et qui se préoccupent fortement de la croissance de l'entreprise. Ils sont moins attachés à la culture transmise par le fondateur. Les dirigeants de cette classe cherchent à mettre en place un système de gouvernance afin d'améliorer la gouvernance au sein de son entreprise. Toutefois c'est un dirigeant qui cherche à privilégier les intérêts de l'entreprise sur ceux de la famille et réagit rapidement aux opportunités qui se présentent pour la croissance de son entreprise. Ce type de profil s'associe au propriétaire dirigeant appelé dirigeant manager par Julien et Morin (1996).

La deuxième classe reflète un dirigeant entrepreneur souvent identifié à « l'esprit d'entreprise » de Fayolle et Filion (2006). Elle se compose de dirigeant moyennement opportuniste et qui cherchent à être indépendant financièrement. Ces dirigeants ont pour objectifs le maintien et la conservation du pouvoir dans l'entreprise le plus longtemps possible. Les décisions reviennent toujours au dirigeant qui est réticent aux prises de risques et à l'innovation. Les caractéristiques de ce dirigeant qui créer des entreprises nous mène à croire qu'il a un style similaire à l'entrepreneur indépendant.

La troisième classe contrairement à la première classe se compose des dirigeants qui donnent une grande importance à la pérennité de leurs entreprises plutôt qu'à la croissance. Le style de gestion est fortement influencé par les membres de la famille détenteurs du capital. C'est un dirigeant qui avant de prendre une décision se consulte avec les membres de la famille, et a des caractéristiques particulières en matière de gouvernance. Les dirigeants de cette classe ne prennent pas beaucoup de risque, et cherchent avant tout la pérennité. Ce sont des dirigeants qui montrent un grand attachement émotionnel envers leur entreprise. Ce type de dirigeant se rapproche au dirigeant conservateur patrimonial d'Ivanaj et Géhin (1997). Nous avons pu ressortir trois profils types de dirigeants des entreprises familiales algériennes à travers leurs représentations. Nous avons :

- ✓ Classe 1  Dirigeant Manager
- ✓ Classe 2  Dirigeant Entrepreneur Indépendant
- ✓ Classe 3  Dirigeant Patrimonial

⁹⁸ C'est une méthode tend à regrouper les petites classes entre elles

Section 4 Discussion et résultat

Cette dernière section conclut notre chapitre. Pour ce faire, nous décrivons les trois profils types des dirigeants des entreprises familiales suivant le modèle de recherche précédent. Nous avons identifié le rôle des dirigeants dans la pérennité des entreprises familiales en fonction de leur représentation en termes de gouvernance et d'influence de la famille dans la gestion de l'entreprise. Cette approche nous permet de répondre à nos hypothèses grâce aux profils types ressortis auparavant.

Le premier profil identifié est celui du Dirigeant-manager algérien. Les dirigeants au comportement managérial, sont plutôt âgés et ont un niveau de formation assez élevé. Ce sont des dirigeants qui font passer les intérêts de l'entreprise avant ceux de la famille et cherchent constamment la croissance de l'entreprise. Opportunistes, ils réagissent immédiatement à la moindre opportunité afin de créer de la valeur et de maximiser les profits au sein de l'entreprise. Pour les dirigeants managers la présence de la famille dans l'entreprise n'a aucun impacte sur la croissance et la continuité de l'entreprise. Ils cherchent toujours à mettre en place un système de gouvernance pour le bon fonctionnement de l'entreprise, et recourent à des professionnels externes afin de les aider dans la prise de décision lors des moments de doutes.

Les résultats obtenus confirment les travaux de Mignon (2009), qui estime que la pérennité des entreprises relève de facteurs liés à la performance financière et commerciale et des choix organisationnels et stratégiques, de la gouvernance et des options en termes d'apprentissage et d'investissements.

Nous pouvons dès lors confirmer notre première hypothèse qui est, **l'objectif principal du dirigeant est de mettre en place un bon système de gouvernance.**

Par contre, nous ne pouvons pas valider la deuxième et la troisième hypothèse suivant les résultats du tableau de l'annexe 15b et qui sont, **le profil du dirigeant algérien au sein de l'entreprise familiale est souvent de type PIC et l'attachement socio-émotionnel du dirigeant assure la pérennité de l'entreprise familiale.**

Notre deuxième profil est le dirigeant entrepreneur-indépendant, qui a pour objectif le maintien et la conservation du pouvoir dans l'entreprise le plus longtemps possible. Les décisions reviennent toujours au dirigeant qui est réticent à la prise de risque et à l'innovation. Aussi, d'après l'interprétation de nos résultats, ce profil de dirigeant cherche à transmettre le

patrimoine familial à la génération suivante. Ces résultats confirment les travaux de Collins et al (1964) qui supposent que le dirigeant propriétaire a besoin de son autonomie et gère l'entreprise selon ses objectifs personnels. Nous pouvons cependant valider notre deuxième hypothèse qui est, **le profil du dirigeant algérien au sein de l'entreprise familiale est souvent de type PIC**. Ce qui confirme aussi les résultats des études précédentes montrant que le dirigeant des entreprises familiales est souvent de type PIC (Marchesnay, 1996, 2002).

Le troisième et dernier profil représente le dirigeant patrimonial. C'est un dirigeant qui accorde une grande importance à la pérennité de son entreprise plutôt qu'à la croissance. Le style de gestion est fortement influencé par les membres de la famille détenteurs du capital. C'est un dirigeant qui avant de prendre une décision se consulte avec les membres de la famille et a une certaine aversion au risque. Ces dirigeants aux comportements patrimoniaux sont très conservateurs et souhaitent pertinemment léguer leur patrimoine à leurs enfants en les intégrant dès leurs enfances dans l'entreprise. S'agissant d'une préparation de succession le dirigeant intègre sa progéniture afin de s'assurer de la survie et de la continuité de son entreprise dans le temps. Ce profil de dirigeant présente un attachement émotionnel des membres de la famille envers leur affaire. Ces résultats corroborent avec les travaux de Lumpkin et Brigham (2011), sur l'interaction entre la famille et son affaire qui crée cette affection naissante de l'orientation *long-termiste* de l'entreprise. Ces résultats représentés dans l'annexe 15b nous permettent de confirmer la troisième hypothèse, à savoir : **l'attachement socio-émotionnel du dirigeant assure la pérennité de l'entreprise familiale**. Ainsi, les objectifs en matière d'harmonie, de cohésion et de sécurité se retrouvent priorisés afin de conserver l'entreprise, préserver sa continuité, sa survie et par conséquent préparer le terrain pour les prochaines générations.

Le comportement du dirigeant familial algérien est marqué par la valeur familiale, qui est fortement liée à sa prudence dans la gestion et sa réticence vis à vis de la prise de risque. Ceci permet de confirmer les travaux de Gersick et al (1997) lorsqu'ils ont considéré l'entreprise familiale comme un système complexe composé de deux sous systèmes : famille/entreprise.

En ce qui concerne le mode de conciliation entre famille et entreprise, le dirigeant établit une structure de gouvernance adaptée aux entreprises familiales qui contribuera à instaurer la confiance entre les membres de la famille et à unifier la famille, afin d'augmenter les chances de survie de l'entreprise. Le profil de dirigeant manager représente clairement le mode de

gestion nécessaire au sein de ces organisations dans le but de préserver le patrimoine familiale.

La planification et la préparation d'un futur successeur qui est lui même héritier affiche le fort attachement émotionnel du dirigeant à son patrimoine familial et de son caractère conservateur. Son désir de préserver le contrôle et de rester indépendant financièrement dans le but de faire croître son entreprise est clairement identifié (voir annexe 15b). Les deux profils (patrimonial et entrepreneur indépendant) reflètent bien ces idées. Nous concluons ainsi, que le comportement du dirigeant de l'entreprise familiale tend plus vers le profil PIC, qui représente un profil assurant l'équilibre de la famille et de l'entreprise et par conséquent assure une continuité pour l'entreprise familiale.

Conclusion du chapitre

Au courant de ce chapitre, nous avons en premier lieux décrits les entreprises familiales algériennes à travers leur statut juridique ainsi que leur secteur d'activité. Nous avons aussi identifié le profil du dirigeant qui concilie entre l'aspect familial et managérial toujours dans le contexte algérien. Ensuite, des analyses factorielles ont été faites dans le but de synthétiser les données relatives à la description et l'analyse typologique des dirigeants.

En second lieux, nous avons proposé une taxinomie des dirigeants des EFA. Cette taxinomie s'est faite sur la base des représentations des dirigeants selon leurs caractéristiques et comportements ainsi que la pérennité et succession de l'entreprise familiale.

Ensuite, nous avons identifié en détail les trois profils ressorties de la typologie en fonction des caractéristiques personnelles des dirigeants, à leur gouvernance ainsi qu'à l'implication et l'attachement de la famille à l'entreprise. Les résultats obtenus ont affiché une corrélation des profils, à savoir la recherche par le dirigeant de l'équilibre entre famille et entreprise à travers la mise en place de différentes stratégies et de son attachement émotionnel marqué au sein de l'entreprise. La dimension familiale est fortement présente au sein de l'entreprise, d'où la place importante accordée à la famille dans les différents profils de dirigeant identifiés. En conclusion, le comportement du dirigeant algérien est issu d'une logique patrimoniale, ou la recherche de la pérennité reste l'objectif principal de ce dernier.

Conclusion générale

Cette thèse avait pour objectif de traiter du dirigeant des entreprises familiales sur le plan théorique et empirique comme facteur déterminant pour la pérennité de ces entités. Pour ce faire, nous avons apporté un éclairage sur d'une part les mécanismes de gouvernance de ces entreprises familiales, et d'autre part sur les caractéristiques et comportements de leurs dirigeants comme source de pérennité.

Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer la validation des hypothèses énoncées et répondre à la question de notre problématique. Tout au long de notre travail de recherche, l'hypothèse que la mise en place d'un « bon » système de gouvernance par le dirigeant ainsi que le profil de dirigeant souvent de type PIC a guidé notre recherche et les résultats obtenus confirment cette idée.

L'entreprise familiale est un sujet de recherche très fécond. De nombreux travaux y ont été consacrés. Dans notre premier chapitre, nous avons fait un large tour d'horizon sur la notion de l'entreprise familiale, qui nous a enseigné que ces entités économiques sont à la fois complexes et particulières. Les différentes approches qui y ont été consacré conduisent à de multiples définitions selon que l'on s'intéresse à tel ou tel aspect. Mais, le caractère qui fait consensus est relatif à leurs spécificités quand il s'est agit de traiter de leur gouvernance et de la capacité du dirigeant à maintenir l'équilibre dynamique entre les deux composantes du système de cette organisation : l'entreprise et la famille.

Ainsi, ce premier chapitre nous a permis de comprendre que la dimension familiale joue un rôle important dans le comportement du dirigeant. La famille influe beaucoup sur la vision, les objectifs, et la logique d'action des dirigeants. Pour croître et survivre ces entreprises familiales tout en poursuivant la finalité – économique et sociales des propriétaires ne peuvent occulter la mise en place d'une stratégie permettant au dirigeant de concilier des objectifs contradictoires, économiques et sociaux. L'art du dirigeant consiste à répondre aux aspirations économiques et sociales des propriétaires tout en préservant la pérennité de l'entreprise. À cet effet il est tenu de s'adapter aux différents cycles -de vie- de changements qui affectent son entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous avons tenté de montrer pour que l'entreprise familiale devienne pérenne, elle se doit s'appuyer sur un système de gouvernance efficace. Cette condition permettra au dirigeant de mieux gérer les exigences de la famille et de l'entreprise

en maintenant un équilibre afin de ne pas handicaper le bon fonctionnement de l'entreprise. En nous appuyant sur une littérature, trois approches théoriques ont été retenues pour mettre en perspective le comportement du dirigeant et son niveau d'influence sur la pérennité de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre, nous en déduisons que l'engagement ou non du dirigeant constitue le facteur clé de succès ou d'échec au sein de l'entreprise familiale. En effet, ce chapitre montre l'importance du rôle du dirigeant au sein de l'entreprise par deux axes essentiels : la pérennité et la transmission. Pour ce faire, nous avons dressé une liste de typologie de dirigeant afin de déterminer leurs motivations pour comprendre que le profil et les aspirations du dirigeant sont des facteurs à l'origine du succès des PME familiales.

Le premier axe qui détermine le rôle du dirigeant, s'articule autour de l'appropriation du pouvoir et sa conservation, une condition indispensables à la continuité du projet poursuivi, à savoir la pérennité de l'entreprise par la mise en place et l'exécution d'une stratégie explicite. Le deuxième axe, la transmission représente un grand défi pour le dirigeant puisqu'il conditionne la continuité de l'entreprise familiale. Cette continuité concerne la planification ou non d'un processus successoral. Dans le contexte sociétal algérien la transmission des biens est conditionnée par les règles de l'héritage édictées par la pratique religieuse.

La partie empirique, décrit tout d'abord les entreprises familiales algériennes constitutives de notre échantillon. Ensuite nous avons construit une taxinomie des dirigeants sur la base des représentations de ces derniers à travers leurs caractéristiques, leurs comportements managériaux, ainsi que leur perception de la pérennité et la succession des entreprises familiales algériennes. Le résultats de cette taxinomie fait ressortir trois profils différents : le dirigeant manager, le dirigeant entrepreneur indépendant et le dirigeant patrimonial.

L'analyse de ces trois profils montre une corrélation entre les profils et les différentes variantes choisies dans notre recherche. Le dirigeant cherche à maintenir l'équilibre entre famille et entreprise à travers la mise en place d'une stratégie qui octroie une grande importance à l'esprit familial. Ce dernier reflète son attachement émotionnel imprégné par son parcours, son histoire, sa culture et ses choix. En effet, l'identification du comportement des dirigeants des entreprises familiales algériennes nous confirme que seul dans le cas de la typologie du « dirigeant manager » l'influence familiale n'a pas beaucoup d'impact sur

l'entreprise. Dans les autres typologies les dirigeants tendent vers une logique patrimoniale ou une grande importance est accordée à la famille.

Dans sa gestion de l'entreprise familiale, le dirigeant est très prudent. Avec une certaine aversion au risque. Il est constamment à la recherche d'une direction stable. Pour sauvegarder son indépendance dans la prise de décision, il fait que très peu appel au crédit. En effet, la préservation du patrimoine familial représente pour lui l'élément essentiel à la survie et la pérennité de l'entreprise familiale.

La recherche d'un équilibre parfois précaire entre les intérêts des membres de la famille et l'entreprise apparaît clairement dans l'étude de notre échantillon. Les résultats issues de notre travail reflètent le comportement d'une logique plutôt patrimoniale des dirigeants.

En conclusion, dans presque la majorité des entreprises familiales algériennes de notre échantillon, nous identifions la question de la pérennité au centre des préoccupations du dirigeant. Son comportement, sa gestion et son investissement personnel ne sont que la traduction d'objectifs liés à la croissance et la pérennité de l'entreprise. Le rôle central du dirigeant accordé par la littérature au dirigeant se trouve confirmé par notre étude empirique.

Cette recherche si elle nous a permis de mieux cerner le comportement des dirigeants en quête de pérennité de leur entreprise, ne permet pas toutefois de conclure que tous les dirigeants des entreprises familiales en Algérie courent derrière cet objectif. Une autre typologie est motivée par la priorité de la croissance et du développement. La pérennité n'est qu'un moyen pour résister et faire face à la concurrence des grandes entreprises en s'octroyant et préservant des parts de marchés. Certaines constituées en grand groupe (l'agroalimentaire ou de l'électronique), ce sont même internationalisées contrairement aux PME dont l'activité est centrée vers des niches ou des marchés locaux.

Notre problématique a été appréhendé à travers le choix d'une démarche méthodologique comme suit : D'une part par un positionnement épistémologique permettant un cadrage de nos hypothèses de recherche qui nous a permis de répondre à nos questionnements et d'autre part, par l'importance relative à la taille de notre échantillon constitué de 70 entreprises, qui a rendu possible l'analyse du cas des entreprises familiales dans le contexte d'une économie en voie de développement ouverte depuis le milieu des années quatre vingt dix, lors de la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel. C'est depuis cette période que la démographie des PME a connu un essor non négligeable.

Il faut cependant remarquer que les résultats de notre étude ne peuvent être extrapolés à l'ensemble constituant les entreprises familiales et encore moins à toutes les PME. En effet, notre échantillon reste modeste tant par sa taille que par sa distribution spatiale. Face aux difficultés du terrain et de l'accès aux données, les entités enquêtées l'ont été que grâce à notre ténacité et à l'appel à notre réseau personnel constitué d'amis et de la famille. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance qui autorise néanmoins le raisonnement en son sein.

De ce fait, certaines questions restent en suspend et appellent à l'approfondissement d'autres recherches. On note par exemple l'impossibilité d'identification du « critère famille » dans les fichiers nationaux des organismes publics. Ces insuffisances rendent difficile l'estimation du poids économique réel des entreprises familiales en Algérie. Par ailleurs la méthode de l'analyse par composante principale (ACP), adoptée induit la réduction du nombre de variables et par conséquent peut négliger des facteurs essentiels dans le cas de notre étude.

La prépondérance des entreprises familiales dans le tissu économique algérien et la place centrale accordée à son dirigeant suscitent la curiosité intellectuelle. Elles peuvent attirer et orienter l'attention des chercheurs pour approfondir les multiples axes ou caractéristiques constitutifs de ce thème. La gouvernance des entreprises familiales constitue déjà un thème majeur en liaison avec le renouveau entrepreneurial constaté depuis le début de ce siècle. Il mérite d'être complété et approfondi par la question de la croissance et de la transmission des entités créées, sources de pérennité des entreprises en activité créatrices de richesse économique.

Annexes

ANNEXE 1 : Questionnaire d'enquête

Dans le cadre de notre recherche doctorale à la faculté des sciences économiques, Commerciales et Sciences de gestion de l'Université d'Oran 2 Mohammed Ben Ahmed, portant sur les dirigeants des entreprises familiales et qui s'intitule « Gouvernance et dirigeants des entreprises familiales : Étude de cas », nous vous serons très reconnaissant de contribuer à la réussite de cette étude en répondant à notre questionnaire ci-joint. La recherche est axée sur le dirigeant des entreprises familiales en Algérie. La qualité et la fiabilité des résultats qui en découleront dépendent de votre concours que nous sollicitons pour répondre personnellement tant que dirigeant.

Nous nous engageons à la plus grande confidentialité des informations de nature principalement qualitative. Ni le nom de l'entreprise, ni ses dirigeants, ni vos partenaires ne seront cités ou même évoqués dans la présentation des résultats de cette étude à caractère strictement académique. Toutes les données collectées resteront anonymes.

Tout en vous remerciant pour votre contribution au succès de cette recherche, veuillez agréer monsieur nos sincères gratitude.

PS : Nous nous tenons à votre disposition pour répondre à toutes vos questions en nous contactons au numéro et/ou e-mail suivant :

- **Mme SOUFI Wassila au 0667037796**
- **Wassila.soufi@gmail.com**

Contenu du questionnaire :

- I.** Identification de la PMFE
- II.** La gouvernance de l'entreprise familiale
- III.** Les informations relatives au dirigeant de l'entreprise familiale
- IV.** Pérennité et transmission de l'entreprise familiale

I. Identification de la PMFE

1. Quelle est la raison sociale de votre entreprise?

2. Quelle est votre statut juridique ?

a. EURL

b. SARL

c. SNC

d. SPA

e. Autre

3. Quel est votre secteur d'activité ?

| Industrie | BTPH | Artisanat | Agriculture | Services | Autres : précisez |
|-----------|------|-----------|-------------|----------|----------------------|
| | | | | | |

4. Quel est l'âge de votre entreprise (Précisez l'année du lancement de l'entreprise)?

Quel est le chiffre d'affaire correspondant à votre entreprise en milliers DA (une fourchette des derniers exercices)?

● Moins de 50 millions

● Entre 51 et 100 millions

● 101 millions et plus

5. Quelle est la forme de financement de votre entreprise à la création ?

● Autofinancement

● Emprunt familial

● Emprunt bancaire

6. Quel est le nombre d'employés dans votre entreprise?

| | | | | | |
|---------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|
| Moins de 5 employés | Entre 5 et 10 employés | Entre 10 et 30 employés | Entre 30 et 50 employés | Entre 50 et 100 employés | Plus de 100 employés |
| | | | | | |

II. La gouvernance de l'entreprise familiale

7. Qui est le fondateur de cette entreprise ?

- Le grand père
- Le père
- Autres (précisez)

8. Vous êtes à quelle génération actuellement ?

- 1^{ère} génération
- 2^{ème} génération
- 3^{ème} génération
- 4^{ème} génération

9. Quel est nombre d'associés ou d'actionnaires actuels au sein de votre entreprise ?.....

Veillez répartir le capital selon le tableau suivant :

| | Nombre de personnes | Part du capital % |
|---|---------------------|-------------------|
| Vous-même et vos frères et sœurs | | % |
| Votre famille proche (cousins et cousines) | | % |
| Votre famille éloignée (cousins et cousines du 2 ^{ème} degrés et plus) | | % |
| Autres (individus ou une autre entreprise) | | % |

10. Quel est l'origine de votre entreprise ?

- Création
- Reprise d'une entreprise familiale
- Extension d'une ancienne activité
- Transmission de la 1^{ère} génération

Dans le cas d'une succession, quels sont les changements que vous avez effectués?.....

11. Avez-vous des employés membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise ?

OUI NON

12. Si oui; quel est leur nombre?.....

13. De quelle manière l'implication des membres de la famille impacte-elle le processus d'initiation ou de développement de l'entreprise ?

- De manière positive
- De manière négative

14. Quelle est la structure du personnel de votre entreprise ?

| Postes occupés | Famille | Étranger |
|------------------|---------|----------|
| Cadre supérieurs | | |
| Maîtrise | | |
| Exécution | | |

15. Quel est la nature des réunions que vous entretenez au sein de votre entreprise?

- Des réunions de famille
- Des réunions de direction

16. Quelles sont les sources de tensions potentielles dans la famille ?(cochez dans le tableau)

| Propositions | Souvent | Des fois | Non jamais |
|--|---------|----------|------------|
| Influence de la famille | | | |
| Choix de management (gestion / organisation de l'entreprise) | | | |

Problème de rémunération

L'intégration de nouveaux actionnaires de votre famille proche

L'intégration de nouveaux associés non familiaux

Transmission de l'entreprise

Pas de sources de conflits

17. Est ce que vous avez adopté les principes de gouvernance d'entreprise? OUI
NON

18. Si oui; pour quelles raison?.....

19. Votre entreprise dispose-elle d'un plan stratégique ? OUI NON

20. Si oui; quel est votre conseiller en matière de stratégie?.....

21. Avez-vous recours à des professionnels externes (conseils, avocats d'affaires, expert comptable etc...) pour la bonne gouvernance de votre entreprise?.....

22. Quels sont les problèmes que votre entreprise rencontre en matière de gouvernance?.....

III . Les informations relatives au dirigeant de l'entreprise familiale

23. Sexe : masculin féminin

24. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

• Inférieur à 30 ans

• De 30 à moins 50 ans

• De 51 à moins 60 ans

- Plus de 60 ans

25. Le dirigeant de l'entreprise est lui-même le :

- Le fondateur
- L'héritier
- Manager extérieur

26. Quel est votre niveau d'étude ?

- Autodidacte
- Moyen
- Niveau Bac
- Études supérieures
- Formation professionnelle

27. Avant de diriger cette entreprise quelle était votre fonction ?

- Fonctionnaire
- Entrepreneur
- Commerçant
- Au chômage
- Autres (précisez).....

28. Est-ce que vous avez effectué des formations ces dernières années ? OUI NON

29. Si oui, quel type de formation ?

- Marketing
- Finance
- Gestion d'entreprise
- Autre,(précisez).....

30. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

Propositions

D'accord En
 Désaccord

Les affaires passent avant la vie de famille

On privilégie les objectifs de la famille sur les objectifs de l'entreprise

Le caractère familial d'une entreprise n'impacte en aucun cas le développement de l'entreprise

Le travail avec la famille nuit au bon déroulement de l'entreprise

31. Classez sur une échelle de 1 à 4 points, l'importance que vous accordez à chacun des priorités suivantes :

1 2 3 4

La croissance de l'entreprise et l'innovation

La conservation du pouvoir de direction

Contribuer à créer des emplois

Assurer la pérennité et transmettre le patrimoine

Les résultats de l'entreprise

32. Par qui les décisions importantes sont elles prises ? (choisissez dans le tableau):
OUI NON

Je suis totalement libre sur mes décisions

Je consulte mes employés

Je consulte les membres de la famille

33. Est ce que vous prenez des risques dans vos décisions ? précisez;

- Risque faible
- Risque Moyen
- Risque fort

34. Si votre entreprise commence à ne plus être rentable, ou que vous êtes face à une opportunité de développement, comment agissez-vous avant de prendre une décision ?

Propositions

cochez

Je saisis immédiatement l'opportunité

j'attends de voir ce que ça donne sur les résultats des autres

je demande conseil auprès des membres de la famille

J'organise une réunion avec mes associés/actionnaires avant de prendre une décision

Je fais appel à un expert pour me conseiller

35. Est-ce que vous comptez développer une nouvelle gamme de produits et services (innover) ? OUI NON

36. Si oui, pour quelle raison ?.....

37. Vos produits sont-ils vendus à travers le territoire régional et/ ou national? OUI
NON

38. Vos produits sont-ils présent dans le marché de vente international? OUI NON

39. Si non, comptez-vous vous diriger vers le marché international ? OUI NON

40. Pourquoi vous avez choisis d'être dirigeant de votre propre entreprise ?

Propositions

D'accord Plutôt Désaccord Plutôt en
d'accord désaccord

Être mon propre patron

Poursuivre le développement de l'entreprise
familiale

J'aime diriger les autres

Pouvoir gagner plus d'argent

La possibilité de transmettre « l'entreprise »
à mes enfants

41. Quels sont vos apports avec le personnel de votre entreprise ?

- Je fais confiance à mes employés
- Je fais moyennement confiance à mes employés
- Je suis méfiant

V. Transmission et pérennité de l'entreprise familiale

42. Avez-vous déjà pensé à un plan de succession de votre entreprise? OUI NON

43. Si oui, qui sera votre successeur ?

- Je commence à préparer un de mes enfants à la direction
- Un autre membre de ma famille (frère, sœur, cousin, neveu)
- Je souhaite céder la direction à une personne qualifié externe à l'entreprise

44. Souhaitez-vous attendre l'âge de la retraite pour transmettre votre entreprise ?

OUI NON

45. En souhaitant transmettre votre entreprise quel est votre objectif principal ? (classez sur une échelle de 1 à 4)

1 2 3 4

Transmettre un héritage à votre famille

Préserver une richesse familiale

Transmettre une entreprise encore plus forte que celle laisser par votre famille

46. Que craignez-vous le plus pour la transmission de la direction ? (cochez dans le tableau)

| | | |
|-------------|------------|----------|
| Tout à fait | C'est | Pas |
| d'accord | secondaire | d'accord |

Les conflits entre les héritiers

L'affaire familiale soit mal gérée

Le patrimoine familial soit vendu

47. Qu'entendez-vous par pérennité de votre entreprise ?

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

48. Certains dirigeants d'entreprise estiment que la continuité et la pérennité de leur entreprise dépend du degré d'enracinement du dirigeant familiale(garder la direction de l'entreprise), qu'en pensez-vous ?

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

49. Selon vous, quel est le rôle du dirigeant dans la pérennité de son entreprise ?

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

50. Quelles sont les raisons de votre pérennité ? (veuillez précisez votre degré d'accord ou de désaccord)

| Proposition | En accord | En désaccord |
|-------------|-----------|--------------|
|-------------|-----------|--------------|

Le maintien de l'entreprise et ses activités

La croissance de l'entreprise et l'innovation

Le maintien du pouvoir et de la propriété

La longévité du dirigeant

Un projet stratégique à long terme

51. Est-ce que la crise sanitaire liée au Covid-19 a affecté votre entreprise en terme de croissance et de pérennité?

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

Annexe 2 : Statut juridique

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | EURL | 2 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | SARL | 50 | 71,4 | 71,4 | 74,3 |
| | SNC | 2 | 2,9 | 2,9 | 77,1 |
| | SPA | 16 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Annexe 3: Age de l'entreprise

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | De 05 à 10 ans | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | De 11 à 30 ans | 26 | 37,1 | 37,1 | 42,9 |
| | De 31 à 50 ans | 18 | 25,7 | 25,7 | 68,6 |
| | Plus de 50 ans | 22 | 31,4 | 31,4 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Annexe 4: Taille de l'entreprise : le chiffre d'affaire

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 101 millions et plus | 28 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| | Entre 51 et 100 millions | 28 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | moins de 50 millions | 14 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Annexe 5: Taille de l'entreprise : le nombre d'employés dans l'entreprise

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Entre 10 et 30 employés | 10 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Entre 30 et 50 employés | 12 | 17,1 | 17,1 | 31,4 |
| | Entre 5 et 10 employés | 16 | 22,9 | 22,9 | 54,3 |
| | Entre 50 et 100 employés | 6 | 8,6 | 8,6 | 62,9 |
| | Moins de 5 employés | 4 | 5,7 | 5,7 | 68,6 |
| | Plus de 100 employés | 22 | 31,4 | 31,4 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Annexe 6 : La forme de financement d'entreprise à la création

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Autofinancement | 45 | 64,3 | 64,3 | 64,3 |
| | Autofinancement et emprunt bancaire | 2 | 2,9 | 2,9 | 67,1 |
| | Emprunt bancaire | 15 | 21,4 | 21,4 | 88,6 |
| | Emprunt familiale | 8 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Annexe 7 : Influence de la pandémie de Covid 19 sur l'entreprise

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Effet négative élevé | 50 | 71,4 | 71,4 | 71,4 |
| | Effet négative modéré | 16 | 22,9 | 22,9 | 94,3 |
| | Effet positif | 4 | 5,7 | 5,7 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Annexe 8 : Le fondateur d'entreprise

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | L'arriere grand père | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | Le dirigeant avec un ami | 2 | 2,9 | 2,9 | 8,6 |
| | le père | 34 | 48,6 | 48,6 | 57,1 |
| | le grand père | 8 | 11,4 | 11,4 | 68,6 |
| | Le dirigeant | 22 | 31,4 | 31,4 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

Annexe 9: vision du dirigeant sur la succession de l'entreprise

| La succession de dirigeant | | % | Effectif |
|--|---|-------|----------|
| Vous pensez à un plan de succession | Oui | 91,4% | 64 |
| | Non | 8,6% | 6 |
| Si oui, qui sera votre successeur | Je commence à préparer un de mes enfants à la direction | 82,9% | 58 |
| | Un autre membre de ma famille (frère, sœur, cousin, neveu) | 8,6% | 6 |
| | Sans plan de succession | 8,6% | 6 |

Annexe 10 : Vision de dirigeant sur les raisons de pérennité de l'entreprise

| Les raisons de pérennité | | % | Effectif |
|--|------------|--------|----------|
| Le maintien de l'entreprise et ses activités | Oui | 100,0% | 70 |
| | Non | 00% | 00 |
| La croissance de l'entreprise et l'innovation | Oui | 38,1% | 5 |
| | Non | 61,9% | 65 |
| Le maintien du pouvoir et de la propriété | Oui | 71,1% | 60 |
| | Non | 28,9% | 10 |
| La longévité du dirigeant | Oui | 45,7% | 32 |
| | Non | 54,3% | 38 |
| Un projet stratégique à long terme | Oui | 100,0% | 70 |
| | Non | 00% | 00 |

Annexe 11 : Association entre le profil du dirigeant et la présence d'un plan de succession

| Profil du dirigeant | | vous pensez à un plan de succession | | Signification de Test khi-deux d'association |
|--|--|-------------------------------------|------------|--|
| | | Oui | Non | |
| Tranche d'âge du dirigeant | De 30 ans à 50 ans | 100,0% (22) | 0,0% (0) | 0,012 * |
| | De 51 à moins 60 ans | 80,0% (24) | 20,0% (6) | |
| | Plus de 60 ans | 100,0% (18) | 0,0% (0) | |
| Le dirigeant de l'entreprise est lui même | L'héritier | 87,5% (28) | 12,5% (4) | 0,402 NS |
| | Le fondateur | 94,7% (36) | 5,3% (2) | |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 90,9% (40) | 9,1% (4) | 0,006** |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Formation professionnelle | 100,0% (12) | 0,0% (0) | |
| | Niveau moyen | 100,0% (12) | 0,0% (0) | |
| La fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Sans fonction | 100,0% (4) | 0,0% (0) | 0,021* |
| | Étudiant | 80,0% (8) | 20,0% (2) | |
| | Artisan | 100,0% (8) | 0,0% (0) | |
| | Commerçant | 100,0% (8) | 0,0% (0) | |
| | Entrepreneur | 71,4% (10) | 28,6% (4) | |
| | Fonctionnaire | 100,0% (26) | 0,0% (0) | |
| Vous êtes à quelle génération actuellement | 1 ère génération | 100,0% (26) | 0,0% (0) | 0,110 NS |
| | 2 ème génération | 82,4% (28) | 17,6% (6) | |
| | 3 ème génération | 100,0% (6) | 0,0% (0) | |
| | 4 ème génération | 100,0% (4) | 0,0% (0) | |
| Vous avez effectué des formations au courant des dernières années | Oui | 86,4% (38) | 13,6% (6) | 0,078 NS |
| | Non | 100,0% (26) | 0,0% (0) | |
| Si oui, le type de formation | Sans formation | 100,0% (22) | 0,0% (0) | 0,078 NS |
| | Artisanat | 100,0% (12) | 0,0% (0) | |
| | Industrie | 100,0% (2) | 0,0% (0) | |
| | Gestion-économie | 82,4% (28) | 17,6% (6) | |

La valeur entre parenthèses représente l'effectif de la catégorie. NS : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est non significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. * : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. ** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est hautement significative au risque d'erreur $\leq 0,05$.

Annexe 12 : Association entre le profil du dirigeant et la vision sur la croissance de l'entreprise et l'innovation

| Profil du dirigeant | | la croissance de l'entreprise et l'innovation | | Signification de Test khi-deux d'association |
|--|--|---|-------------|--|
| | | Oui | Non | |
| Tranche d'âge du dirigeant | De 30 ans à 50 ans | 0,0% (0) | 100,0% (22) | 0,063 NS |
| | De 51 à moins 60 ans | 0,0% (0) | 100,0% (30) | |
| | Plus de 60 ans | 11,1% (2) | 88,9% (16) | |
| Le dirigeant de l'entreprise est lui même | L'héritier | 0,0% (0) | 100,0% (32) | 0,496 NS |
| | Le fondateur | 5,3% (2) | 94,7% (36) | |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 4,5% (2) | 95,5% (42) | 0,999 NS |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Niveau moyen | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| La fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Sans fonction | 0,0% (0) | 100,0% (4) | 0,849 NS |
| | Étudiant | 0,0% (0) | 100,0% (10) | |
| | Artisan | 0,0% (0) | 100,0% (8) | |
| | Commerçant | 0,0% (0) | 100,0% (8) | |
| | Entrepreneur | 0,0% (0) | 100,0% (14) | |
| | Fonctionnaire | 7,7% (2) | 92,3% (24) | |
| Vous êtes à quelle génération actuellement | 1 ère génération | 7,7% (2) | 92,3% (24) | 0,402 NS |
| | 2 ème génération | 0,0% (0) | 100,0% (34) | |
| | 3 ème génération | 0,0% (0) | 100,0% (6) | |
| | 4 ème génération | 0,0% (0) | 100,0% (4) | |
| Vous avez effectué des formations au courant des dernières années | Oui | 0,0% (0) | 100,0% (44) | 0,135 NS |
| | Non | 7,7% (2) | 92,3% (24) | |
| Si oui, le type de formation | Sans formation | 9,1% (2) | 90,9% (20) | 0,180 NS |
| | Artisanat | 0,0% (0) | 100,0% (12) | |
| | Industrie | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Gestion-économie | 0,0% (0) | 100,0% (34) | |

La valeur entre parenthèses représente l'effectif de la catégorie. NS : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est non significative au risque d'erreur $\leq 0,05$.

Annexe 13 : Association entre le profil du dirigeant et la vision sur le maintien du pouvoir et de la propriété

| Profil du dirigeant | | Le maintien du pouvoir et de la propriété | | Signification de Test khi-deux d'association |
|--|--|---|------------|--|
| | | Oui | Non | |
| Tranche d'âge du dirigeant | De 30 ans à 50 ans | 81,8% (18) | 18,2% (4) | 0,020 * |
| | De 51 à moins 60 ans | 46,7% (14) | 53,3% (16) | |
| | Plus de 60 ans | 44,4% (8) | 55,6% (10) | |
| Le dirigeant de l'entreprise est lui même | L'héritier | 50,0% (16) | 50,0% (16) | 0,335 NS |
| | Le fondateur | 63,2% (24) | 36,8% (14) | |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 54,5% (24) | 45,5% (20) | 0,999 NS |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Formation professionnelle | 66,7% (8) | 33,3% (4) | |
| | Niveau moyen | 66,7% (8) | 33,3% (4) | |
| La fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Sans fonction | 50,0% (2) | 50,0% (2) | 0,010 ** |
| | Étudiant | 40,0% (4) | 60,0% (6) | |
| | Artisan | 100,0% (8) | 0,0% (0) | |
| | Commerçant | 50,0% (4) | 50,0% (4) | |
| | Entrepreneur | 71,4% (10) | 28,6% (4) | |
| | Fonctionnaire | 69,2% (18) | 30,8% (8) | |
| Vous êtes à quelle génération actuellement | 1 ère génération | 76,9% (20) | 23,1% (6) | 0,051 NS |
| | 2 ème génération | 47,1% (16) | 52,9% (18) | |
| | 3 ème génération | 33,3% (2) | 66,7% (4) | |
| | 4 ème génération | 50,0% (2) | 50,0% (2) | |
| Vous avez effectué des formations au courant des dernières années | Oui | 45,5% (20) | 54,5% (24) | 0,013 * |
| | Non | 76,9% (20) | 23,1% (6) | |
| Si oui, le type de formation | Sans formation | 72,7% (16) | 27,3% (6) | 0,002 ** |
| | Artisanat | 83,3% (10) | 16,7% (2) | |
| | Industrie | 100,0% (2) | 0,0% (0) | |
| | Gestion-économie | 35,3% (12) | 64,7% (22) | |

La valeur entre parenthèses représente l'effectif de la catégorie. NS : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est non significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. .* : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. ** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est hautement significative au risque d'erreur $\leq 0,05$.

Annexe 14: Association entre le profil du dirigeant et la vision sur la longévité du dirigeant

| Profil du dirigeant | | la longévité du dirigeant | | Signification de Test khi-deux d'association |
|--|--|---------------------------|-------------|--|
| | | Oui | Non | |
| Tranche d'âge du dirigeant | De 30 ans à 50 ans | 63,6% (14) | 36,4% (8) | 0,137 NS |
| | De 51 à moins 60 ans | 40,0% (12) | 60,0% (18) | |
| | Plus de 60 ans | 33,3% (6) | 66,7% (12) | |
| Le dirigeant de l'entreprise est lui même | L'héritier | 31,3% (10) | 68,8% (22) | 0,032 * |
| | Le fondateur | 57,9% (22) | 42,1% (16) | |
| Le niveau d'étude | Universitaire | 45,5% (20) | 54,5% (24) | 0,729 NS |
| | Universitaire plus formation professionnelle | 0,0% (0) | 100,0% (2) | |
| | Formation professionnelle | 50,0% (6) | 50,0% (6) | |
| | Niveau moyen | 50,0% (6) | 50,0% (6) | |
| La fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Sans fonction | 50,0% (2) | 50,0% (2) | 0,003 ** |
| | Étudiant | 0,0% (0) | 100,0% (10) | |
| | Artisan | 75,0% (6) | 25,0% (2) | |
| | Commerçant | 50,0% (4) | 50,0% (4) | |
| | Entrepreneur | 28,6% (4) | 71,4% (10) | |
| | Fonctionnaire | 61,5% (16) | 38,5% (10) | |
| Vous êtes à quelle génération actuellement | 1 ère génération | 69,2% (18) | 30,8% (8) | 0,008 ** |
| | 2 ème génération | 35,3% (12) | 64,7% (22) | |
| | 3 ème génération | 33,3% (2) | 66,7% (4) | |
| | 4 ème génération | 0,0% (0) | 100,0% (4) | |
| Vous avez effectué des formations au courant des dernières années | Oui | 40,9% (18) | 59,1% (26) | 0,329 NS |
| | Non | 53,8% (14) | 46,2% (12) | |
| Si oui, le type de formation | Sans formation | 45,5% (10) | 54,5% (12) | 0,109 NS |
| | Artisanat | 66,7% (8) | 33,3% (4) | |
| | Industrie | 100,0% (2) | 0,0% (0) | |
| | Gestion-économie | 35,3% (12) | 64,7% (22) | |

La valeur entre parenthèses représente l'effectif de la catégorie. NS : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est non significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. .* : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est significative au risque d'erreur $\leq 0,05$. ** : l'association entre la variable ligne et la variable colonne est hautement significative au risque d'erreur $\leq 0,05$.

Résultats de l'analyse en composante principale

Annexe 15 : Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|---|-----------|------------|
| tranche d'age du dirigeant | 1,000 | ,721 |
| si oui, le type de formation | 1,000 | ,882 |
| la fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | 1,000 | ,847 |
| le niveau d'étude | 1,000 | ,673 |
| Le nombre de salariés membres de la famille impliqué dans la ges | 1,000 | ,754 |
| employés membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise | 1,000 | ,951 |
| manière l'implication des membres de la famille | 1,000 | ,951 |
| la nature des réunions que vous entretenez au sein de votre entreprise | 1,000 | ,738 |
| Les principes de gouvernance d'entreprise | 1,000 | ,882 |
| l'entreprise dispose d'un plan stratégique | 1,000 | ,869 |
| Le recours à des professionnels externes (conseils, avocats d'affaires, expert comptable etc..) pour la bonne gouvernance de l'entreprise | 1,000 | ,882 |
| Problèmes en matière de gouvernance | 1,000 | ,775 |
| vous pensez à un plan de succession | 1,000 | ,817 |
| la croissance de l'entreprise et l'innovation | 1,000 | ,713 |
| La conservation du pouvoir de direction | 1,000 | ,726 |
| Assurer la pérennité et transmettre le patrimoine | 1,000 | ,777 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 16 : la matrice des composantes^a

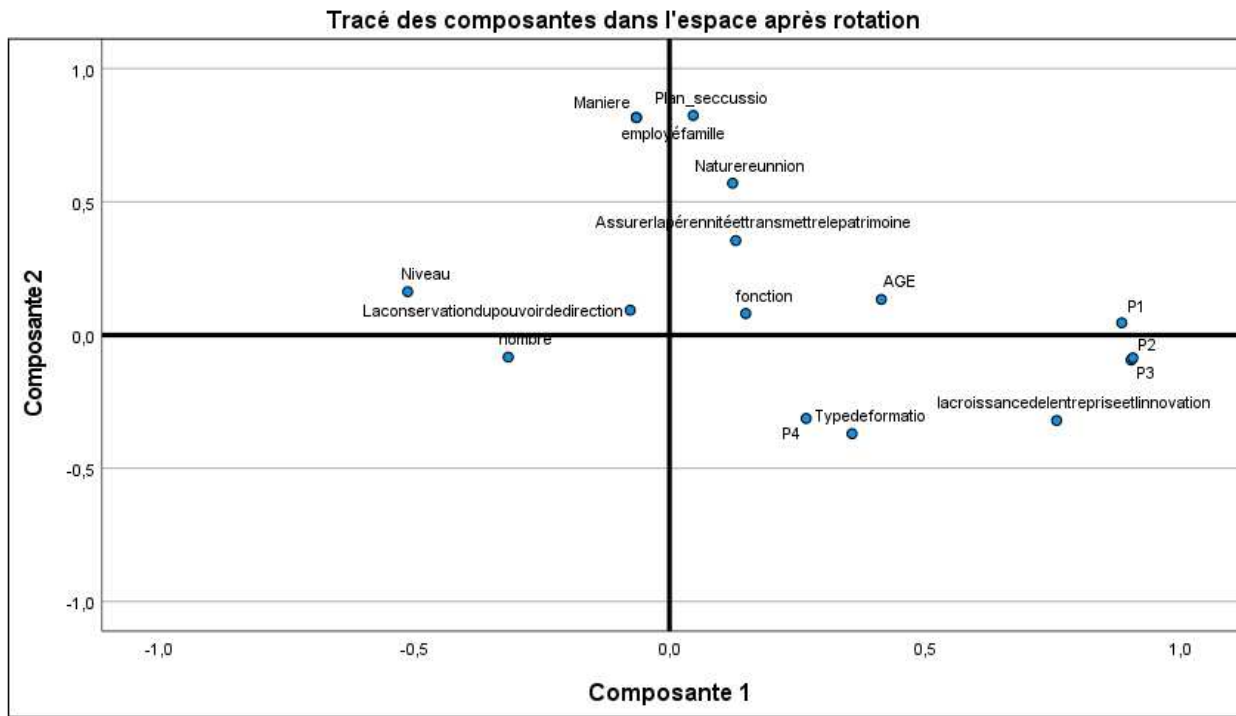
| | Composante | | | | | |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| tranche d'age du dirigeant | ,303 | ,019 | ,144 | -,758 | ,181 | ,021 |
| Type de formation | ,425 | -,246 | -,201 | ,656 | ,164 | ,378 |
| la fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | -,026 | ,109 | ,035 | ,901 | ,109 | -,097 |
| le niveau d'étude | -,389 | ,196 | -,052 | ,031 | -,676 | -,151 |
| Le nombre de salariés membres de la famille impliqué dans la ges | -,324 | -,067 | -,159 | -,129 | ,061 | ,774 |
| employés membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise | -,085 | ,970 | -,043 | -,043 | -,008 | ,021 |
| Structure du personnel supérieur | -,085 | ,970 | -,043 | -,043 | -,008 | ,021 |
| Nombre de membre de la famille détenant le capital | ,158 | ,461 | ,311 | ,065 | -,157 | ,612 |
| Les principes de gouvernance d'entreprise(p1) | ,910 | -,024 | ,206 | ,053 | -,004 | ,092 |
| l'entreprise dispose d'un plan stratégique (p3) | ,907 | ,006 | -,116 | -,073 | ,081 | -,148 |
| Le recours à des professionnels externes (p2) (conseils, avocats d'affaires, expert comptable etc..) pour la bonne gouvernance de l'entreprise | ,925 | ,008 | -,112 | -,080 | ,010 | -,086 |
| Problèmes en matière de gouvernance | ,343 | ,093 | -,773 | -,062 | -,188 | ,110 |
| vous pensez à un plan de succession | -,001 | ,054 | ,710 | ,059 | ,060 | -,043 |
| la croissance de l'entreprise et l'indépendance | -,146 | -,261 | ,715 | -,196 | ,257 | -,085 |
| La conservation du pouvoir de direction | -,076 | ,051 | ,729 | ,236 | ,278 | -,228 |
| Assurer la pérennité et transmettre le patrimoine | ,103 | -,102 | ,857 | -,103 | -,078 | ,061 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

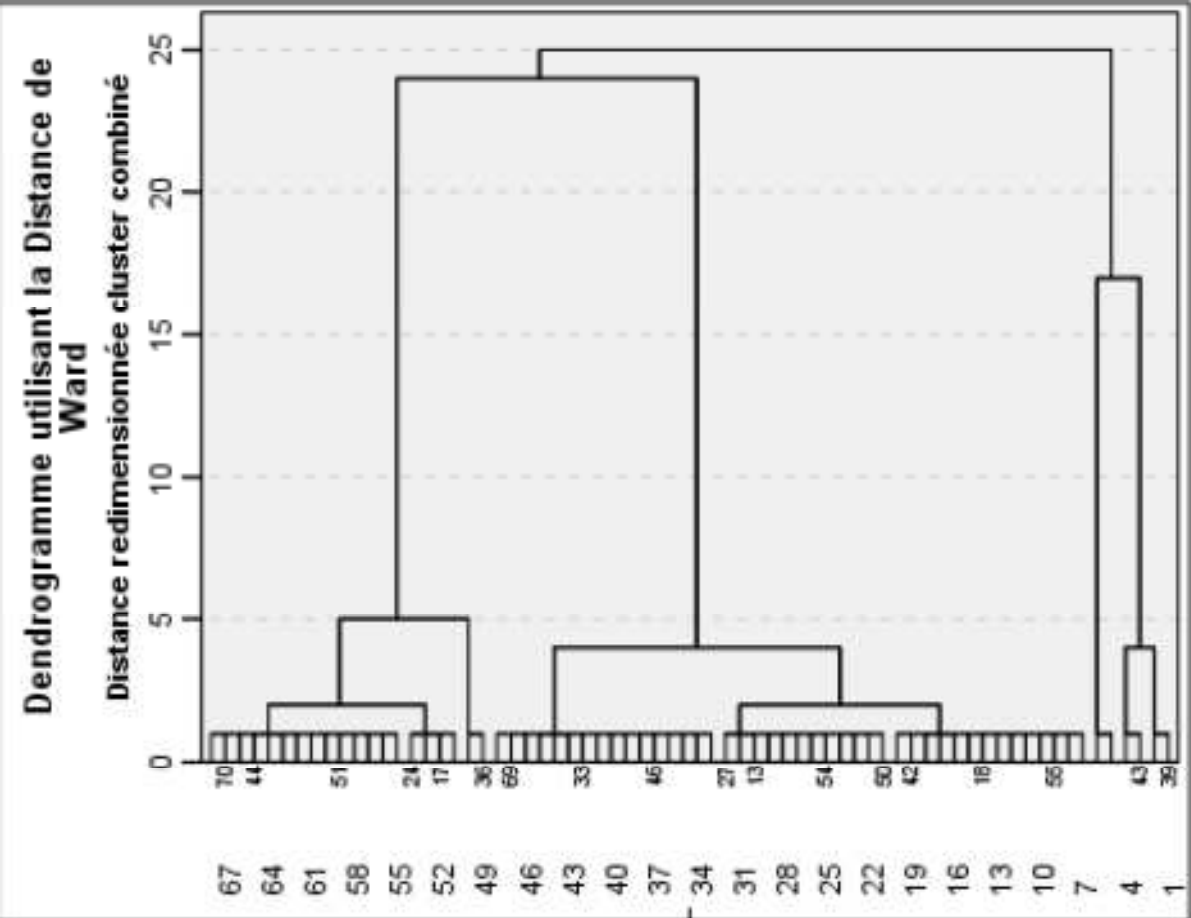
Figure 13 : Plan factoriel des deux premiers facteurs



Classification des dirigeants selon les résultats de l'analyse en composante principale

Annexe N° 17a : Dendrogramme de classification hiérarchique ascendante des

Dirigeants



Annexe 17b : Description des groupes de classification

| | | Ward Method groupe de dirigeant | | | | | |
|---|----------------------|---------------------------------|------|----------|-----|----------|------|
| | | Classe 1 | | Classe 2 | | Classe 3 | |
| tranche d'age du dirigeant | de 30 ans à 50 ans | 18,2% | (4) | 0,0% | (0) | 81,8% | (18) |
| | de 51 à moins 60 ans | 21,4% | (6) | 21,4% | (6) | 57,1% | (16) |
| | plus de 60 ans | 55,6% | (10) | 0,0% | (0) | 44,4% | (8) |
| si oui, le type de formation | Sans formation | 27,3% | (6) | 0,0% | (0) | 72,7% | (16) |
| | Artisanat | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) | 100,0% | (12) |
| | Industrie | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) | 100,0% | (2) |
| | gestion-économie | 43,8% | (14) | 18,8% | (6) | 37,5% | (12) |
| la fonction du dirigeant avant de diriger l'entreprise | Etudiant | 20,0% | (6) | 60,0% | (2) | 20,0% | (2) |
| | Artisan | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) | 100,0% | (8) |
| | Sans Fonction | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) | 100,0% | (4) |
| | Commerçant | 25,0% | (2) | 0,0% | (0) | 75,0% | (6) |
| | Entrepreneur | 33,3% | (4) | 50,00% | (6) | 16,7% | (2) |
| | Fonctionnaire | 30,8% | (8) | 7,7% | (2) | 61,5% | (16) |
| Le nombre de salariés membres de la famille impliqué dans la ges employés membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise | 1,00 | 50,0% | (6) | 0,0% | (0) | 50,0% | (6) |
| | 3,00 | 50,0% | (4) | 25,0% | (2) | 25,0% | (2) |
| | 5,00 | 20,8% | (10) | 8,3% | (4) | 70,8% | (34) |
| | non | 100,0% | (4) | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) |
| | oui | 65,6% | (42) | 3,1% | (2) | 31,3% | (20) |
| manière l'implication des membres de la famille | 1 | 0,0% | (0) | 100,0% | (4) | 0,0% | (0) |
| | de manière positive | 31,3% | (20) | 3,1% | (2) | 65,6% | (42) |
| Les principes de gouvernance d'entreprise | non | 4,2% | (2) | 8,3% | (4) | 87,5% | (42) |
| | oui | 90,0% | (18) | 10,0% | (2) | 0,0% | (0) |
| l'entreprise dispose d'un plan stratégique | non | 0,0% | (0) | 4,8% | (2) | 95,2% | (40) |
| | oui | 76,9% | (20) | 15,4% | (4) | 7,7% | (2) |
| Le recours à des professionnels externes (conseils, avocats d'affaires, expert comptable etc..) | non | 4,3% | (2) | 4,3% | (2) | 91,3% | (42) |
| | oui | 81,8% | (18) | 18,2% | (4) | 0,0% | (0) |
| pour la bonne gouvernance de l'entreprise | | | | | | | |
| Problèmes en matière | non | 28,1% | (18) | 6,3% | (4) | 65,6% | (42) |

| | | | | | | | |
|--|--|--------|------|--------|-----|--------|------|
| de gouvernance | Oui | 0,0% | (0) | 50,0% | (2) | 50,0% | (2) |
| la nature des réunions que vous entretenez au sein de votre entreprise | des réunions de direction | 50,0% | (8) | 37,5% | (6) | 12,5% | (2) |
| | des réunions de famille | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) | 100,0% | (36) |
| | Des réunions de famille et des réunion de direction | 75,0% | (12) | 0,0% | (0) | 25,0% | (4) |
| | des réunions de famille et des réunions de direction | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) |
| Attachement émotionnelle envers l'entreprise | non | 0,0% | (0) | 0,0% | (4) | 3,1% | (2) |
| | oui | 31,3% | (20) | 65,6% | (4) | 100,0% | (42) |
| la croissance de l'entreprise | 2 | 100,0% | (12) | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) |
| | 3 | 7,7% | (2) | 0,0% | (0) | 92,3% | (24) |
| | 4 | 20,0% | (18) | 20,0% | (6) | 60,0% | (6) |
| La conservation du pouvoir de direction | 1 | 33,3% | (2) | 66,7% | (4) | 0,0% | (0) |
| | 2 | 28,6% | (8) | 14,3% | (4) | 57,1% | (16) |
| | 3 | 31,3% | (10) | 6,3% | (2) | 62,5% | (20) |
| | 4 | 0,0% | (0) | 100,0% | (2) | 0,0% | (0) |
| Assurer la pérennité et transmettre le patrimoine | 2 | 0,0% | (0) | 100,0% | (2) | 0,0% | (0) |
| | 3 | 0,0% | (0) | 0,0% | (0) | 100,0% | (6) |
| | 4 | 33,3% | (20) | 6,7% | (4) | 60,0% | (36) |

Références bibliographiques

Ouvrages :

- Abouzaid S, (2008). « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington.
- Allaire Y, et Firsirotu M-E, (1993). « L'entreprise stratégique : penser la stratégie », Gaëten Morin éditeur, Québec, Canada.
- Allouche J, Amann B, (2008). « Nature et performances des entreprises familiales », Le management : fondements et renouvellements, à paraître, Ed. Sciences Humaines, in (dir). G. Schmidt (coord.), Paris, France .
- Almaleh F, (2017). « Le grand livre des entreprises familiales », Édition Afnor.
- Bekkar B, (2017). « La gouvernance d'entreprise », Édition universitaires européennes.
- Bloch A, Kachaner N, Mignon S. « La stratégie du propriétaire: Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise », Édition Pearson, Orléans.
- Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012), « La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise ». Pearson Éducation France.
- Boutefnouchet M, (1980). « La famille algérienne : évolution et caractéristiques récentes », Alger, SNED.
- Bowen M, (1978). « Family Therapy in Clinical Practice », Jason Aronson, New York. Trad. fr. partielle : (1984) La différenciation du soi. ESF, Paris.
- Bressy G et Konkuyt C, (2000). « Économie d'entreprise », 5ème édition, Sirey.
- Caby J, et Hirigoyen G, (2002). « La gestion des entreprises familiales », Édition Economica.
- Caby J, et Hirigoyen G, (2005). « Création de valeur et gouvernance d'entreprise », Édition Economica.
- Caby J, Hirigoyen G, (2002). « La gestion des entreprises familiales », Édition Economica.
- Carricano M, Poujol F., Bertrandas L, (2010). « Analyse de données avec SPSS », 2ème édition, Pearson.

- Channon D.F, (1971). « The strategy and the structure of British enterprise », London, MacMillan.
- Channon D-F, (1971). « The strategy and the structure of British enterprise », London: MacMillan.
- Charreaux G, (1997). « Le gouvernement des entreprises », Édition Economica, Paris.
- Ducheneaut B. (1996), « Les dirigeants de PME : Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître », Maxima, Paris.
- Fayolle A et Filion L-J, (2006). « Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils », Pearson.
- Filion J-L, (ed) (2007). « Management des PME, de la création à la croissance », Pearson Education, Canada.
- Fortin P-A, (2002). « La culture entrepreneuriale : un antidote à la pauvreté », Editions Transcontinental.
- Gaultier A, (1990). « Les holdings familiales : pérennité et succession », Paris, Les Éditions de l'Organisation.
- Gavard-Perret M-L, Gotteland D, Haon C et Jolibert A, (2012). « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », 2ème édition, Pearson.
- Gélienier O, (1996). « La réussite des entreprises familiales» , Paris : Maxima.
- Guba E-G, Lincoln Y-S, (1989). « Fourth generation evaluation», London, Sage.
- Hirigoyen G, (2014). « Entreprises familiales - Défis et performances », Édition Economica.
- Hugron P, (1992). « L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral », Monographie, publiée par l'Institut de Recherches Politiques et Les Presses HEC.
- Jolibert A, Jourdan P. (2006). « Méthodes de recherche et d'études en marketing », Dunod.
- Julien P-A, Marchesnay M, (1996). « L'entrepreneuriat », paris : Economica.
- Kalika M, (1995). « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance », édition Economica.
- Kenyon-Rouvinez D, Ward J-L, (2004). « Les entreprises familiales», Que sais-je ?, Presse universitaire de France.

- Kets de Vries M, (1996).« Family business : Human dilemmas in the family firm text and cases», Thomson publishing, London.
- Koeing G , (1998). « Les Théories de la Firme », 2ème édition Economica, Paris.
- Laggoune W, (1996). « Le contrôle de l'état sur les entreprises privées industrielles en Algérie », Éditions internationales.
- Lambert J-C, Laudic J, et Lheure P, (2003). « Céder son entreprise : quand et comment ? », Dunod, Paris.
- Lambin J-J, (1990). « La recherche marketing : analyser, mesurer, prévoir », Paris, France, McGraw-Hill.
- Le Moigne J-L, (1990). « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET A-C. (ed), Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica.
- Lebart L, Morineau A, et Piron M, (2000). « Statistique exploratoire multidimensionnelle », DUNOD, 3ème Édition, Paris, France.
- Marchesnay M, (2002). « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences- essaie de praxéologie », Les éditions de l'ADREG.
- Mignon S, (2001). « Stratégie de pérennité d'entreprise », Ed.Vuibert, Paris.
- Mouchot C, (2003). « Méthodologie économique », 2ème édition, Seuil.
- Neubauer, F, and Lank A, (1998). « The Family Business: Its Governance for Sustainability », MacMillan Press Ltd, Houndmills.
- Nordqvist M, and Melin L, (2002). « The Dynamics of Family Firms: An Institutional Perspective on Corporate Governance and Strategic Change », in D. Fletcher (ed.) Understanding the Small, Family Firm. London: Routledge.
- OCDE, (2004). « Principes de gouvernement d'entreprise », Les éditions de l'OCDE.
- Perez R, (2003). «La gouvernance de l'entreprise», La découverte, Paris.
- Piaget J, (1967). « Logique et connaissance scientifique», Paris : Gallimard, Encyclopédie de la pléiade.
- Ploix H, (2003). « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise », Édition Pearson - Village Mondial.
- Segalen M, (1981). « Sociologie de la famille », Dunod, Paris.

- Smith A., (1776). « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », Gallimard, Paris.tome2.
- Thietart R-A, (2007). « Méthodes de recherche en management ». 3eme édition, Dunod, Paris.
- Thietart R-A, (1999). « Méthode de recherche en management », 2ème édition, Dunod, Paris.
- Wacheux F, (1996). « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica.
- Wacheux F, (1996). « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica.
- Yvan A, et Firsirotu M, (1993). « L'entreprise stratégique : penser la stratégie », Édition Boucherville : Gaetan Morin.

Revue et Articles

- Abbas-merzouk F, (2014). « Entreprises familiales : tendances de la recherche », 12 ème Congrès International en Entrepreneuriat et PME CIFEPME, Sous le thème : «Diversité des cultures en entrepreneuriat et PME », 29-31Octobre, Agadir.
- Addi L, (2004). « Femme, famille et lien social en Algérie» , Kian-Thiebaut, Azadeh et Lader-Fouladi, Marie (2004). « Famille et mutations socio-politiques. L'approche culturaliste à l'épreuve », Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris, France, pp.71-87.
- Alchian A et Demsetz H, (1972). «Production, information costs and economic organization », American Economic Review, Vol.62, N°62, pp.779.
- Allard-Poesi F, Perret V, (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche», Méthodes de recherche en management, pp.14-46.
- Allouche J, Amann B, Jaussaud J et Kurashina T, (2008). « The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation», Family Business Review, Vol.21, N°4, pp.315-329.
- Allouche J, et Amann, B, (2002). « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », Revue Française de Gestion, (5), pp.109-130.
- Allouche J et Amann B, (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, N°1, pp.33-79.

- Aronoff C-E, (1998). « Megatrends in Family Business », *Family Business Review*, Vol.11, N°3, pp. 181-192.
- Arrègle J-L et Mari I, (2010). « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? principaux résultats de recherches et perspectives », *Revue française de gestion*, pp.87-109.
- Arregle J.L., Verry P. et Raytcheva S, (2004). « Capital social et avantage des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », dans F. Fery et H. Laroche (sous la direction de), *Perspectives en Management Stratégique, Economica*, Tome X, pp. 37-61.
- Astrachan J-H, et Shanker M-C, (2003). « Family businesses contribution to the U.S. Economy : A closer Look », *Family Business Review*, Vol.16, N°3, pp.211-219.
- Astrachan J.H, et Kolenko T, (1994). « A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices », *Family Business Review*, Vol.7, N°3, pp.251-262.
- Bamford C-E, Bruton G-D. et Hinson Y-L, (2006). « Founder/chief executive officer exit : a social capital perspective of new ventures », *Journal of Small Business Management*, Vol.44, N°2, pp. 207-220.
- Barbot-Grizzo M-C, (2012). « gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire », *Revue Management et Avenir*, Vol.2, N°52, pp.35-56.
- Barbot M-C, Richomme-Huet K, (2007). « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Revue Économies et Sociétés, série K « Économie de l'entreprise »*, N° 16, pp. 57-90.
- Barnard C-I, (1938). « *The Functions of the Executive* », Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barry B, (1975). « The development of organizational structure in the family firm », *Journal of General Management*, vol. 3, N°1, pp. 42-60.
- Barsade, S-G, and Gibson D-E, (2007). « Why does affect matter in organizations? », *The Academy of Management Perspectives*, Vol.21, N°1, pp. 36–59.
- Basly S, (2007). « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », *Colloque de l'association française de finance*, Poitiers, France, pp.1-34.
- Beckhard R, Dyer W, (1983). « Managing Change in the Family Firm Issues and Strategies », *Sloan Management Review*, N°24, pp. 59-65.

- Bégin L, et Cammarata L, (2006). « Motivations et Freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse Romande », *Économie et Société*, série K16, N°1/2007, janvier, pp. 11-36.
- Ben Hamadi Z, Chapelier P, (2013). « Innovations budgétaire en PME et profil du dirigeant », *Comptabilité sans frontières. The French Connection*, Montréal, Canada, pp.1-22.
- Ben Hamadi Z, et Chapellier P, (2012). « Le système de données comptables des dirigeants de PME tunisiennes : Déterminants et complexité », *Management International*, vol. 16, N°4, pp.151-167.
- Benhaddouch M et El Fathaoui, (2022). « Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* , Vol 3, N° 5, pp.527-538.
- Berle A, and Means G, (1932). « The modern corporation and private property», Transaction publishers.
- Bertrand M, et Schoar A, (2006). « The role of family in family firms ». *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.20, N°2, pp. 73-96.
- Brouard F et Cadieux L, (2007). « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte », *Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007 Sherbrooke*, 4-5 octobre.
- Burkart M-C, Shleifer A, and Panunzi F, (2003). « Family firms », *The journal of finance*, Vol.58, N°5, pp.2167-2202.
- Buttner E-H, (2001). « Examining female entrepreneurs management style : An application of a relational frame», *Journal of Business Ethics*, Vol.29, N°3, pp.253-269.
- Cadieux L, (2006). « La transmission d'une entreprise familiale : une approche intégrée d'intervention », *Revue organisations et Territoires*, Vol.15, N°3, pp.15-22.
- Cadieux L, et Lorrain J, (2002). « Le processus de succession dans les entreprises familiales », 6ème congrès international francophone sur la PME, octobre, HEC, Montréal.
- Cantin S et Lepage F, (2006). « Le montage financier d'un transfert de ferme et son lien avec la pérennité de l'entreprise », *Revue de littérature*, Université Laval, Traget Laval, pp.1-123.

- Carsud A-L, (1994). « Meanderings of resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, N°1, pp.39-48.
- Charlier P, Du Boys C, (2011). « Gouvernance familiale et politique de distribution aux actionnaires », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.14, N°1, pp.5-31.
- Charlier P, et Lambert G, (2009). « Analyse multivariable de la performance des PME familiale : une lecture par la théorie positive de l'agence », *Management International*, vol. 13, N° 2, pp. 67-79.
- Charreaux G, (2005). « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire », Document de travail N° 1050601 du Laboratoire d'Économie et de Gestion (LEG) de l'Université de Bourgogne, Version de Juin 2005.
- Charreaux G, (2002). « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », Working Papers FARGO, Université de Bourgogne LEG/Fargo, pp.26.
- Charreaux G, (1996). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Cahier du CREGO, N°9603, Université de Bourgogne. pp.1-56.
- Charreaux G, Pitol-Belin j-p, (1991). « Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires; The board of directors: scene of confrontation between managers and shareholders, Université de Bourgogne: CREGO Centre de recherches en gestion des organisations, pp.20.
- Chatelin C, (2005). « Épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas », Document de recherche, N°1, pp.3-29.
- Chrisman J-J, Chua J-H, Kellermanns F-W, Chang E-P-C, (2007). « Are family managers agents or stewards ? An exploratory study in privately held family firms », *Journal of Business Research*, Vol.60, N°10, pp.1030-1038.
- 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*, Vol.28, N°4, pp.335-354.
- Chrisman J- J, Chua J- H, et Steier L-P, (2003). « An introduction to theories of family Business », *Journal of Business Venturing*, Vol.18, N°4, pp. 441-448.

- Christensen C, (1953). « Management succession in small and growing entreprises», Harvard Business School, Boston.
- Churchill N-C, Hatten K-J, (1987). « Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Businesses », American Journal of Small Business, Vol. 11, N° 3, pp. 51-64.
- Coche C, (2009). « Structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale », XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, pp.28-31.
- Coeurderoy R et Lwango A-B, (2014). « Capital social de l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique», revue management international, pp.164-174.
- Coeurderoy R et Lwango A, (2009). « Capital social, gouvernance et efficacité : y a-t-il une spécificité de l'entreprise familiale ? », Revue Problèmes économiques, Paris, N°2971, pp.20-28.
- Cohen T, et Lindberg R, (1974). « Survival and Growth: Management Strategies for the Small firm », New York : AMACOM.
- Colli A, (2018). « A theory of emotions and sentiments in family firms : A role for history », Revue entreprises et histoire, Vol.2, N°91, pp.126-137.
- Collins O- F, Moore D- G, Unwalla-B, (1964). « The Enterprising Man, MSU Business Studies», Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan.
- Colot O et Mpasinas A, (2007). « Influence des caractéristiques propres aux entreprises familiales et à leurs dirigeants sur la performance : une étude basée sur les entreprises belges », Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol.20, N°1, pp.69-86.
- Colot O, (2006). « Profil du repreneur et performance de l'entreprise familiale », Les Journées Georges Doriot. Deauville. Paris, Hec Paris, Ecole de management de la Normandie.
- Counot, S et Mulic S, (2004). « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », pôle national démographique des entreprises, INSEE Première, N°975.

- Courrent J-M, Spence M et Gherib J, (2016). « Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise », Revue Internationale P.M.E, Vol.29, N°2, pp. 31–64.
- Craig, J.B. (2018). « Integrated Family Business Governance: The Important Role of Ownership », Family Business Consulting Group Publications.
- Current J-M, Spence M, Gherib J, (2016). «Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise», Revue Internationale P.M.E, Vol 28,N°2, pp.31-64.
- Daily C-M, and Dollinger M-J, (1992). « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms», Family Business Review 5, pp.117-136.
- David P-S, Arino M-A, (2008). « When agents become stewards: Introducing Learning in the stewardshiptheory», Ist IESE Conference, Humanizing the firm and management profession', Barcelona, IESE Business School, pp.1-17.
- Davis P-S, and Harveston P-D, (1998). « The influence of Family on the Family Business Succession Process : a Multi-Generational Perspective», Vol.22, N°3, pp.31-53.
- Davis J-H, Schoorman F-D,et Donaldson L, (1997). « The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory », Academy of Management Review, Vol.22, N° 3, pp. 611-613.
- Davis J-A, Tagiuri R, (1982). « Bivalent Attributes Of The Family Firm »,Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, Reprinted 1996, Family Business Review IX (2), pp. 199-208.
- Davidson III W-N, Jiraporn P, Kim Y-S, and Nemeč C, (2004). « Earnings management following duality-creating successions : ethnostatistics, impression management, and agency theory», The Academy of Management Journal, Vol.47, N°2, pp.267-275.
- De Massi A, and Chua J, (2008). « Factors preventing intra-family succession », Family Business Review, Vol.21, N°2, pp.183-199.
- Demsetz H, et Lehn K, (1985). « The structure of Corporate Ownership, Causes and Consequences. », Journal of Political Economy, Vol.93, N°6, pp. 115-1177.
- Donckels R, et Frohlich E, (1991). « Are Family Businesses Really Different ? European Experiences from STRATOS », Family Business Review, Vol. 4, N° 2, pp.149-160.
- Donnelley R-G, (1988). « The family business», Family Business Review, Vol.1, N°4, pp.427-445.

- Donnelly R –G, (1964). « The Family Business », Harvard Business Review, N°42, pp.93-105.
- Dunn J, and Cutting A-L, (1999). « Understanding Others, and Individual Differences in Friendship Interactions in Young Children », Social Development, Vol.8, N°2, pp.201 – 219.
- Durrieu F, Valette-florence P, (2005). « L'analyse typologique : de l'exploratoire au confirmatoire », Revue de Management des Ressources Humaine, pp.379-403.
- Eddleston et al, (2013). « Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success : Do female and male entrepreneurs experience different outcomes ? », Journal of Business Venturing, Vol.28, N°2, pp.261-280.
- Fall M, (2022). « La recherche de l'équilibre dans la gouvernance de l'entreprise familiale française non cotée », La Revue des Sciences de Gestion, Vol.1, N°313, pp.67-75.
- Fama E-F, and Jensen M-C, (1983). « Separation of Ownership and Control », The Journal of Law & Economics, Vol.26, N°2, pp.301-325.
- Fama E.F,(1980). « Agency problems and the theory of the firm », Journal of political economy, pp.288-307.
- Fayolle A, Begin L, (2009). « Entrepreneuriat familial : croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? », Management International, Vol.14, N°1, pp. 11-23.
- Ferramosca S, Allegrini M, (2018). « The complex rôle of family involvement in earnings management », Journal of Family Business Strategy, Vol.9, N°2, pp.128 -141.
- Filion L-J, (2000). « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », Revue Organisations et Territoires, Vol.9, N°1, pp.5-16.
- Gadenne D-L, Kennedy J, and Mckeiver C, (2009). « An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs », Journal of Business Ethics, Vol.84, N°1, pp.45-63.
- Gasse Y, Theberge Gh, et Naud J, (1988). « La continuité dans la PME familiale », Revue Internationale PME, vol. 1, septembre, pp 43-56.
- Gersick K- F, Hampton M- M, Lansberg I, (1997). « Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business », In Life Cycles of the Family Business, Harvard: Harvard Business School Press.

- Goetshin P, (1987). « La gestion de la succession dans les PME», Revue Économique et Sociale, pp.98-107.
- Gómez-Mejía, L.R, Haynes, K.T, Núñez-Nickel, M, Jacobson, K.J.L, Moyano-Fuentes, J. (2007). « Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills », Administrative Science Quarterly, Vol.52, N°1, pp.106–137.
- Graafland J , and Mazereeuw-Van der Duijn Schouten C, (2012). «Motives for corporate social responsibility», De Economist, Springer, Vol.160, N°4, pp.377-396.
- Guechtouli W, Guechtouli M, (2014). « L’entrepreneuriat en Algérie : quel enjeux pour quelles réalités? », Working paper séries 2014-150. Guide de gouvernance pour les entreprises familiales, Université de Zurich.
- Habbershon T. G, et Pistrui J, (2002). « Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth », Family Business Review, Vol.15, N°3, pp. 223- 237.
- Habbershon T-G, et Williams M- L, (1999). « A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms ». Family Business Review, Vol.12, N°1, pp. 1-25.
- Handler W-C, (1992). « The succession experience of the next generation ». Family Business Review, vol. 5, N° 3, pp. 283-307.
- Handler W.C, (1990). « Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.15,N°1, pp. 37-51.
- Hanine S, (2016). « Dynamique émotionnelle dans les entreprises familiales: un essai théorique», Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°13, pp.215-235.
- Harrar S, (2014). « Élément d’aide à la décision dans l’analyse territoriale Application de l’ACP sur la région Nord Ouest », Revue ELWahat pour les recherches et les études, Vol.7, N°2, pp.159-175.
- Harris D, Martinez J et Ward J, (1994). « Is strategy different for the familyowned business? », Family Business Review, vol. VII, N° 2, pp.159-174

- Hempel C, (1972). « Éléments d'épistémologie. Armand Colin, coll », U2, trad. de (1966) *Philosophy of natural science*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Hirigoyen G, (2017). « Altruisme du dirigeant et biais comportementaux dans l'entreprise familiale », *Finance Bulletin*, Vol.1, N°1, pp. 1-11.
- Hirigoyen G, (2009). « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », *Revue française de gestion*, Vol 8, N°198-199, pp.393-411.
- Ivanaj V, et Géhin, S, (1997). « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Revue internationale P.M.E*, Vol.10, N°3-4, pp. 81–108.
- James H, (1999). « Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm », *International Journal of Economics and Business*, Vol.6, N°1, pp. 41-55.
- Jaouen A, (2008). « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques », Acte du 9^{ème} CIFEPM, Louvain-la-Neuve.
- Jaziri R, (2018). « La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien », *Revue Africaine de Management*, Vol.3, N°1, pp.32-54.
- Jensen, M. (1994). « Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory », *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, Vol, 7, N° 2. pp. 40-45.
- Jensen M et Meckling O, (1976). « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economic*, Vol.3, N°2, pp. 305-360.
- Johnson R-A, and Greening D-W, (1999). « The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance », *The Academy of Management Journal*, Vol.42, N°5, pp.564-576.
- Julien P-A et Morin M, (1996). « Mondialisation de l'économie et PME Québécoises », Presses de l'université du Québec.
- Katz J, and Niehoff B, (1989). « How Owners Influence Strategy – A Comparison of Owner-Controlled and Manger-controlled Firms », *Long range Planning*, Vol. 31, N° 5, pp. 755-761.
- Kellermanns F-W, Eddleston K-A, Barnett T, and Pearson A, (2008). « An exploratory study of family member characteristics and involvement : effects on entrepreneurial behavior in the family firm », *Family Business Review*, Vol.21, N°1, pp.14.

- Kellermans F.W, et Eddleston K, (2006). « Corporate venturing in family firms: Does the family matter ? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, N°6, pp.809–830.
- Kepner E, (1983). « The family and the firm: A co-evolutionary perspective », *Gestalt Journal*, Vol. 6, N°2, pp. 91–101.
- Khan H, (2000). « Corporate Governance of Family Businesses in Asia. What’s Right and What’s Wrong ? », Working Paper N°3 (Août 1999), ADB Institute.
- Kropp F, Lindsay N, et Shoham A, (2002). « Entrepreneurial, Market and Learning Orientations as Determinants of Family and Non-Family Firm Performance », Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 2002*, Wellesley, MA: Babson College.
- Kuhn T- S, (1962). « The structure of scientific revolutions », University of Chicago Press: Chicago.
- Lahlou C, (2008) « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », *la revue de l'économie & de management*, N°7.
- La Porta R, Lopez-de-Silanes F, et Shleifer, A, (1999). « Corporate Ownership Around The World », *Journal of Finance*, vol. 54, N° 2, pp.471-517.
- Labaki R, Michael- Tsabari N, Kay Zachary R, (2013). « Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization », *Handbook of Research on Family business*, pp.734-763.
- Labelle F et St-Pierre J, (2010). « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », Conférence : Acte du Xe CIFEPME At : Bordeaux, France.
- Laufer J.C, (1975). « Comment on devient entrepreneur », *Revue française de gestion*, 1975, N° 2, pp. 3-15.
- Laurice A, (2016). « Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre », *Revue de l’entrepreneuriat*, Vol.15, N°3-4 , pp.109-127.
- Le Breton-Miller I, et Miller D, (2013). « Socioemotional wealth across the family firm lifecycle: a commentary on “Family business survival and the role of boards, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37, N°6, pp. 1391-1397.

- Le Vigoureux F, Aurégan P, (2010). « Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert », Revue internationale P.M.E, pp.72-93.
- Leach P et al, (1990). « Managing the family Business in the U.K », A Stoy Hayward Survey in Conjunction with the London Business School, London : Stoy Hayward.
- Lepage F, Couderc J-P, Perrier J-P et Parent D, (2011). « Transfert : les déterminants de la performance des exploitations agricoles familiales », Économie Rurale, Vol.4, N°324, pp.3-17.
- Lindow C-M, Stubner S, et Wulf T, (2010). « Strategic fit within family firms : The role of family influence and the effect on performance », Journal of Family Business Strategy, Vol.1, N°3, pp.167-178.
- Litz R. (1995) .« The Family Business: Toward Definitional Clarity », Family Business Review, Vol.8,N°2, pp.71-81.
- Lumpkin G-T, and Brigham K-H, (2011). « Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms», Entrepreneurship Theory and Practice, N°35, pp.1149-1169.
- Mahmoud-Jouini S-B, Block A, et Mignon S. (2010). « Capacité d'innovation des entreprises familiales pérennes, proposition d'un cadre théorique et méthodologique », Revue Française de Gestion, Vol.1,N°(200,pp. 111-126.

management and wealth creation in family firms », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.27, N°4, pp. 339–358.

- Mandel I, (2008). « Overview of Family Business Relevant Issues–Final Report», KMU Forschung Austria, Study on behalf of the European Commission.
- Marais M et Reynaud E, (2016). « Envers qui les dirigeants d'entreprises cotées sont-ils responsables ? logiques d'engagement en contexte français », Recherche en Sciences de Gestion, Vol.2, N°113, pp.137-165.
- Marchesnay M, (1993). « PME, stratégie et recherche », Revue Française de Gestion, N°95, pp.70-76.
- Martin G, Campbell J-T, Gomez-Mejia L, (2016). « Family control, socioemotional wealth and earnings management in publicly traded firms », Journal of Business Ethics, Vol.133, N°3, pp.453-469.
- Mazzi C, (2011). « Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges », Journal of Family Business Strategy, Vol.2, N°3, pp.166-181.

- Mercier-Suissa , Salloum L et Salloum C, (2018). « l'influence du fondateur et celle des descendants sur les performances des entreprises familiales au proche-orient », *La revue des sciences de gestion*, Vol 1, N°289-290, pp.99-111.
- Merzouk F, (2018). « L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie : Quelles facettes cachées ? », *Revue africaine de management*, Vol.3, N°1 ,pp.93-119 .
- Merzouk F, Abedou A, (2015). « Les entreprises familiales comme une alternative de développements en Algérie », *Les cahiers du MECAS N°11 Décembre 2015*, pp.21-34.
- Mignon S, (2009). « La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse », *Revue Française de Gestion*, vol.2, N°192, pp.75-89.
- Mignon S, (2000). « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol3, N°1, pp.169-196.
- Miles E, Snow C, Meyer A, et Coleman H, (1978). « Organizational strategy, structure, and process», *Academy of Management Review*, Vol.3, N° 3, pp. 546-562.
- Mouline J.P, (2000). « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », *cahier de recherche 2000-01, CREFIGE, Université Nancy 2*.
- Mustakallio M, et Autio E, (2001). « Governance, Entrepreneurial Orientation and Growth in Family Firms », *Communication à la 13ème conférence du FBN*.
- Nordqvist M, Sharma P, Chirico F, (2014). « Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach », *Journal of Small Business Management*, 52(2), pp.192-209.
- Olson D-H, (1986). « Circumplex Model VII: validation studies and FACES III ». *Family Process*, N°25, pp.337–351.
- Orser B, and hogarth-Scott S, (2002). « Opting for growth : gender dimensions of choosing enterprise development », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.19, N°3, pp. 284-300.
- Oussedik F, (1988), in Lahouari ADDI. « Femme, famille et lien social en Algérie », in Azadeh KIAN-THIEBAUT, Marie LADIER-FOULADI (dir.), *Famille et mutations socio-politiques. L'approche culturaliste à l'épreuve*, Paris, Éditions de la MSH, 2004, pp. 71-87.
- Pailot P, (1998). « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins «psychologiques» des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », *Congrès international Francophone sur la PME, Nancy-Metz*, pp.21.

- Paradas A, Revelli C, Debray C, Courrent J-M, Spence M, (2017). « Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant », Revue de l'entrepreneuriat, Vol.16, pp.197-228.
- Pastoriza D, Arino M, (2008). « When agents become stewards : Introducing learning in the stewardship theory », Microeconomic Theory eJournal.
- Pauzé R, et Petitpas J, (2013). « Évaluation du fonctionnement familial : état des connaissances », Thérapie Familiale, vol. 34, N°1, 2013, pp. 11-37.
- Peiper T, (2003). « Corporate Governance in family firms : A Literature Review », Workingpaper, INSEAD Initiative for family entreprise, pp.27.
- Perret C, Paraque B, (2013). « Mutations familiales et relations intergénérationnelles en Algérie », Recherches familiales, vol. 10, N°1, pp. 163-173.
- Persais, É, (2013). « RSE et gouvernance partenariale », Gestion 2000, vol. 30, N°1, pp. 69-86.
- Petts J, Herd A, O'heocha M, (1998). « Environmental responsiveness, individuals and organisational learning: SME experience », Journal of Environmental Planning and Management, Vol.41, N°6, pp.711-731.
- Postel, N, et Rousseau S, (2009). « Éthique, entreprise et RSE », in La responsabilité sociale des entreprises ; une perspective institutionnaliste, coordonné par Boidin, N. Postel, S. Rousseau, Presses Universitaires du Septentrion , pp. 119-144.
- Poza E, Messer T, (2001). « Spousal leadership and continuity in the family firm », Family Business Review, Vol.14, N° 1, pp. 25-36.
- Rahmani H, (2021). « Implication de la famille dans l'équipe dirigeante et performance des entreprises familiales, rôle médiateur de l'orientation à long terme, étude qualitative », Revue internationale du chercheur, Vol 2, N°4, pp.501-523.
- Rogoff E- G, et Heck R- K- Z, (2003). « Evolving research in entrepreneurship and family business : Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship », Journal of Business Venturing, Vol.18, N°5, pp.559- 566.
- Rosenblatt P-C , Mik L, Anderson R et Johnson M, (1985). « The family in business », San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Schulze W-S, Lubatkin M. H, & Dino R.N, (2003). «Toward a theory of agency and altruism in family firms», Journal of Business Venturing, Vol.18, N°4, pp. 473-490.

- Selka M, Bendiabdallah A, Harrar S, (2017). « Le profil type du dirigeant de l'EPE algérienne », International Journal of Economics and Strategic Management of Business Process-ESMB, Vol.9, pp.128-139.
- Sharma P, Chrisman J-J. et Chua J-H, (2003). « Succession Planning as Planned Behavior : Some Empirical Results », Family Business Review, vol.16, N° 1, pp. 1-15.
- Si Lekhal K, Korichi Y et Gaboussa A , (2013). « les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives », The algérien business performance review, pp.29-49.
- Sirmon D-G, et Hitt M-A, (2003). « Managing resources: Linking unique resources,
- Smith N. R, (1967). «The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man », Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, Vol.102, N°2, pp.109.
- Sonnenfeld J, (1988). « The hero's farewell: What happens when CEOs retire », Oxford University Press.
- Soufi W , Bekkar B, (2021). « Le rôle du dirigeant dans le dynamisme entrepreneuriale des entreprises familiales », Revue des sciences commerciales, Vol.20, N°2, pp.144-165.
- Stavrou E, (1999). « Succession in family business: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business », Journal of Small Business Management, vol. 37, N° 3, pp. 43-61.
- Steier L, (2001). « Next-generation entrepreneurs and succession : an exploratory study of made and means of managing social capital », Family Business Review, vol. 14, N° 3, pp. 259-279
- Steier L-P, Chrisman J-J, Chua J-H, (2015). « Governance Challenges in Family Businesses and Business Families », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.39, N°6, pp.1265-1280.
- Stockmans A, Lybaert N, Voordeckers W, (2010). « Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms », Family Business Review, Vol.23, N°3, pp.280-294.
- Teal E, Seaman S, et Upton N, (2002). « Do Family Firms Have to Share the Pie to Achieve Rapid Growth? », Communication à la conférence Frontiers for Entrepreneurship Research 2002, Wellesley, MA: Babson College.

- Tessa A et Gheddache L, (2010). « La transmission de la PME familiale: Une étude exploratoire a partir des perceptions du cédant potentiel », Les cahiers du CREAD N°91, pp.105-129.
- Toulouse J-M, (1980). « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », Revue Commerce, vol. 1, N° 6, pp.124-134.
- Ulrich P, Fibitz A, (2018). « Corporate Governance Mechanisms In Family Firms – A Socioemotional Wealth Perspective », Corporate Ownership and Control, Vol.15, N°3, pp.32-46.
- Vatteville E, (1994). « Le risque successoral », Revue française de gestion, pp.18-27.
- Vilaseca A, (2002). « The shareholder role in the family business : Conflict in interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team», Family Business Review, Vol.15, N°4
- Villalonga B, et Amit R, (2006). « How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? », Journal of Financial Economics, N°80, pp.385-417.
- Ward J, (1988). « The special role of strategic planning of family businesses», Family Business Review, vol 1, N°2, pp.105-117.
- Zahra S, (2003). « International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement», Journal of Business Venturing, Vol. 18, N°4, pp. 495-512.

Thèses et mémoires :

- Abou Fayad C, (2009). « La fille successeur dans l'entreprise familiale non cotée : Le cas du Liban », Thèse en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.
- Bekkar B, (2015). « Théories économiques de l'entreprise et gouvernance », Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales, université de Mostaganem Abdel Hamid Benbadis.
- Bellakhdar M-A, (2011). « Contribution à la connaissance du cycle de vie du dirigeant-actionnaire dans le gouvernement de l'entreprise familiale non cotée : une approche exploratoire par la méthode des récits de vie », Thèse en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.
- Benmostefa F, (2015). « La transmission des entreprises familiales en Tunisie », Thèse en gestion et management, Université de Bordeaux.

- Boukrou A, (2011). «Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, Cas : PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou», Magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Boulehia C, (2017). « La socialisation de genre dans la famille algérienne étude empirique dans la ville de SKIKDA», Université du Quebec à Montreal.
- Carpentier F-G, (2014). « Analyse multidimensionnelle des données », Université Brest.
- Gheddache L, (2012) . « Étude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », Sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU.
- Hannachi M,(2015). « La régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles», Gestion et management, Université d'Avignon.
- Kherraf H, (2014). « La gouvernance des entreprises familiales : étude de cas algérien », mémoire de magister en management, Université d'Oran 2.
- Lachachi W, (2005). « L'influence des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé algérien », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Tlemcen.
- Mouline J-P, (1999). « Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie », thèse de doctorat en sciences de gestion. Nancy, Université Nancy 2.
- Rassoul N, (2020). «Gouvernance et pérennité des entreprises familiales algériennes : Role des variables capital socioculturel, mode de financement et cadre macro institutionnel », Thèse de doctorat en sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.
- Selka M, (2018). « Le profil du dirigeant de l'entreprise familiale en Algérie: Dimension familiale ou managériale ou un modèle mixte», Thèse de doctorat en sciences de gestion.Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen.

Articles publiés dans des journaux et autres

- Patrick Vincent, Formation attitudes projet - comportementaux-actinium, visité le 18/11/2018.
<https://vimeo.com/116439405>
- Ouabdesselam Lyes, La PME en Algérie et les programmes de mise a niveau, publié en Aout 2017,visité le 15/09/2017.
<https://jilrc.com/la-pme-familiale-en-algerie-et-les-programmes-de-mise-a-niveau-lyes-ouabdesselam/>

- Bernard Christophe , Étude sur les entreprises familiales KPMG, publié en juin 2016,visité le 20/03/2018.
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2016/12/fr-etude-kpmg-entreprises-familiales.pdf>,
- OpinionWay, Comment vont les entreprises familiales, publié en Février 2022, visité le 10/04/2022.
<https://www.affiches-parisiennes.com/comment-vont-les-entreprises-familiales-post-crise-94203.html>,
- Bulletin d'information statistique du ministère de la PME et de l'artisanat N°36.2020,visité le 13/12/2020.
www.pmeart-dz.org
- Bulletin de veille statistique,visité le 15/01/2021.
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>,
- Bulletin d'information statistique N°31, visité le 17/09/2017 .
- Le JORA N°77, du 15 décembre 2001.p4, visité le 06/11/2017.
- CREAD par Kadi Mohammed, publié le 24/06/2021,visité le 15/10/2021,
<https://www.aps.dz/economie/124084-covid-19-une-perte-moyenne-de-50-du-chiffre-d-affaires-des-entreprises-en-algerie-en-2020>,
- Statista Research Department, publié le 27/04/2022, visité le 17/05/2022
<https://fr.statista.com/statistiques/977174/nombre-pme-algerie-par-type/>,
- Lefebvre Alexe, publié en juin 2022,visité le 16/07/2022.
<https://www.leblogdudirigeant.com/autofinancement-avantages-inconvenients/>,
- Blogue de Jean LE PAGE « profil d'entrepreneur : être PIC ou être CAP », publié en mai 2015, visité le 20/04/2019.
<https://jeanlepage.ca/2015/05/21/profil-dentrepreneur-etre-pic-ou-etre-ca>,
- KPMG, crise du covid-19 et répercussions sur les entreprises familiales, publié en juin 2022, visité le 30/06/2022.
<https://home.kpmg/ca/fr/home/media/press-releases/2022/06/formula-for-success-of-family-businesses-revealed.html>,
- OSEO Bdpme (2005). « La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO Bdpme ».
http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf, visité le 17/05/2019

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| SOMMAIRE | 4 |
| Tableau des abréviations | 5 |
| Liste des tableaux | 6 |
| Liste des figures | 7 |
| Introduction Générale..... | 1 |
| Chapitre 1 : Etude de l'entreprise familiales, ses caractéristiques et son aspect stratégique..... | 9 |
| Section 1 L'entreprise familiale « un état de l'art » | 12 |
| 1.1 De la famille | 13 |
| 1.1.1 La famille algérienne | 13 |
| 1.2 L'entreprise : | 16 |
| 1.3 L'entreprise familiale | 18 |
| 1.3.1 L'entreprise familiale : quelle spécificité ? | 22 |
| 1.4 L'entreprise familiale algérienne | 28 |
| Section 2 Stratégie et cycle de vie de l'entreprise familiale | 31 |
| 2.1 Principaux travaux empiriques en stratégie | 32 |
| 2.2 Entre famille et entreprise : quelle est la stratégie adaptée ? | 34 |
| 2.2.1 Stratégies matrimoniales | 35 |
| 2.2.2 Stratégies d'héritage | 35 |
| 2.2.3 Stratégie culturelles et de formation | 35 |
| 2.2.4 Stratégies sociales | 36 |
| 2.2.5 Stratégies d'embauche | 36 |
| 2.3 Les particularités du comportement stratégique des entreprises familiales | 36 |
| 2.3.1 Quelle est la nature du processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales ? | 38 |
| 2.3.1.1 La structure de propriété comme facteur influant sur la prise de décision ... | 38 |
| 2.3.1.2 Les acteurs influents dans le processus de prise de décision | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4 Les principales sources d'avantages et désavantages des entreprises familiales..... | 41 |
| 2.4.1 Les principaux avantages des entreprises familiales | 41 |
| 2.4.2 Les principaux désavantages des firmes familiales | 44 |
| 2.5 Cycle de vie de l'entreprise familiale | 47 |
| 2.5.1 Étape 1: Le Fondateur (Propriétaire détenant le contrôle) | 47 |
| 2.5.2 Étape 2 : Le partenariat fraternel (la génération des bâtisseurs) | 47 |
| 2.5.3 La confédération des cousins (la génération des notables) | 48 |
| 2.6 Les phases du cycle de vie de l'entrepreneur | 48 |
| Section 3 Les PME Familiales en Algérie : État des lieux | 50 |
| 3.1 État des lieux du secteur de la PME en Algérie | 50 |
| 3.2 Quelle place occupe la petite et moyenne entreprise familiale dans l'économie algérienne ? | 52 |
| Chapitre II Analyse théorique et gouvernance des entreprises familiales..... | 56 |
| Section 1 L'entreprise familiale à travers les théories de gouvernance applicables à la nature du dirigeant | 58 |
| 1.1 La théorie de l'agence : | 59 |
| 1.1.1 Absence d'antagonisme d'intérêts | 59 |
| 1.1.2 Les limites de l'absence d'antagonisme d'intérêts au sein des entreprises familiales | 61 |
| 1.2 La théorie de l'intendance | 63 |
| 1.3 La théorie de la richesse socio-émotionnelle | 64 |
| Section 2 Gouvernance d'entreprise familiale : une clarification des concepts et des mécanismes de gouvernance | 68 |
| 2.1 Du concept de gouvernance d'entreprise (Corporat Governance) | 69 |
| 2.2 Les Mécanismes de gouvernance d'entreprise | 70 |
| 2.2.1 Les mécanismes internes : | 70 |
| 2.2.1.1 L'assemblée générale : | 70 |
| 2.2.1.2 les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants : | 70 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.1.3 Les croyances et les valeurs : | 71 |
| 2.2.1.4 Le conseil d'administration (CA) : | 71 |
| 2.2.2 Mécanismes externes : | 72 |
| 2.2.2.1 Le marché des cadres dirigeants | 72 |
| 2.2.2.2 le système légal et réglementaire | 73 |
| 2.2.2.3 Le marché des biens et services | 73 |
| 2.2.2.4 Le marché financier | 73 |
| 2.3 La gouvernance des entreprises familiales | 74 |
| 2.4 Les mécanismes de gouvernance familiale | 76 |
| 2.4.1 La constitution familiale (Charte familiale) | 77 |
| 2.4.2 Les institutions familiales | 77 |
| 2.4.2.1 Assemblée familiale | 77 |
| 2.4.2.2 Le conseil de famille | 78 |
| 2.4.2.3 Le comité des actionnaires | 78 |
| 2.4.2.4 Le bureau de famille | 79 |
| 2.5 Lien entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale | 80 |
| Chapitre III Role du dirigeant, pérennité et transmission des entreprises familiales..... | 83 |
| Section 1 Profil et rôle du dirigeant familiale | 86 |
| 1.1 Profil du dirigeant | 86 |
| 1.1.1 Le profil socio-démographique | 86 |
| 1.1.1.1 l'âge | 87 |
| 1.1.1.2 Le genre | 87 |
| 1.1.1.3 Formation et expérience en gestion | 88 |
| 1.1.2 Typologie des dirigeants : une alternative pour la compréhension du profil du dirigeant | 88 |
| 1.2 Le rôle du dirigeant | 93 |
| Section 2 Pérennité de l'entreprise familiale | 96 |

| | |
|--|------------|
| 2.1 Notions de pérennité du pouvoir, de l'organisation et des activités | 96 |
| 2.1.1 La pérennité du pouvoir | 96 |
| 2.1.1.1 La pérennité du contrôle | 96 |
| 2.1.1.2 La pérennité de direction | 97 |
| 2.1.2 La pérennité du projet | 97 |
| 2.1.2.1 La pérennité des activités | 97 |
| 2.1.2.2 La pérennité organisationnelle | 97 |
| 2.2 Stratégie de pérennité des entreprises familiales | 98 |
| 2.2.1 Stratégies de pérennité du pouvoir | 98 |
| 2.2.2 Stratégie de pérennité du projet | 98 |
| 2.2.3 Actions menées par le dirigeant pour la pérennité de l'entreprise | 99 |
| Section 3 Place du dirigeant dans la transmission de l'entreprise familiale | 101 |
| 3.1 Transmission d'entreprise et principales motivations | 102 |
| 3.2 Les formes de transmission d'entreprise familiale | 102 |
| 3.2.1 La transmission familiale | 103 |
| 3.2.2 La transmission interne non familiale | 103 |
| 3.2.3 La transmission externe | 103 |
| 3.3 Le dirigeant dans la transmission de l'entreprise familiale | 104 |
| 3.3.1 Le comportement du dirigeant ou le prédécesseur | 104 |
| 3.3.2 La place du successeur | 105 |
| 3.4 L'état des entreprises familiales post-crise (Covid-19) | 107 |
| Chapitre IV Le protocole méthodologique et la recherche empirique..... | 109 |
| Section 1 Positionnement épistémologique et choix méthodologique | 111 |
| 1.1 Présentation des paradigmes épistémologiques | 111 |
| 1.1.1 Le paradigme positiviste | 111 |
| 1.1.2 Le paradigme constructiviste et/ou interprétativiste | 112 |
| 1.2 Mode de raisonnement | 113 |

| | |
|--|------------|
| 1.3 Notre choix de positionnement épistémologique | 114 |
| Section 2 Choix méthodologique et démarche d'investigation empirique | 116 |
| 2.1 Choix méthodologique | 116 |
| 2.2 Démarche d'investigation empirique | 117 |
| 2.2.1 La population visée | 117 |
| 2.2.2 La méthode d'enquête | 118 |
| 2.2.3 Démarche de l'élaboration du questionnaire | 118 |
| 2.2.4 Echantillon | 120 |
| 2.3 Analyse des retours des questionnaires | 121 |
| 2.4 Mesure des variables descriptives | 121 |
| 2.4.1 Variables à expliquer : le rôle du dirigeant de l'entreprise familiale | 121 |
| 2.4.1.1 Variables explicatives du rôle du dirigeant | 122 |
| 2.5 Logiciel d'analyse statistique utilisé | 123 |
| 2.5.1 L'analyse univariée | 124 |
| 2.5.2 L'analyse bivariée | 124 |
| 2.5.2.1 Le test de Khi deux | 125 |
| 2.5.3 L'analyse multivariée | 125 |
| 2.5.3.1 Les méthodes descriptives | 125 |
| 2.5.3.1.1 L'analyse en composante principale (ACP) | 126 |
| 2.5.3.1.2 La typologie : classification hiérarchique | 126 |
| Section 3 Représentation du dirigeant des entreprises familiales algériennes et | |
| vérification des propositions de recherche | 128 |
| 3.1 Caractéristiques des entreprises familiales étudiées | 128 |
| 3.1.1 Statut juridique : | 128 |
| 3.1.2 Répartition par secteur d'activité | 129 |
| 3.1.3 L'âge de l'entreprise | 130 |
| 3.1.4 La taille de l'entreprise : | 131 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.5 La forme de financement à la création | 132 |
| 3.2 Présentation des caractéristiques du dirigeant et de son management | 133 |
| 3.2.1 Le fondateur | 133 |
| 3.2.2 Implication de la famille dans la gestion de l'entreprise | 133 |
| 3.2.3 Implication de la famille dans la structure du personnel de l'entreprise | 134 |
| 3.2.4 Les sources de tension potentielles dans la famille | 136 |
| 3.2.5 Caractéristique du dirigeant de l'entreprise | 138 |
| 3.2.6 Implication du dirigeant dans la prise de décision | 139 |
| 3.3 La gouvernance de l'entreprise | 140 |
| 3.3.1 Application des stratégies de gouvernance d'entreprise | 141 |
| 3.3.2 Influence du profil du dirigeant sur la gouvernance de l'entreprise | 141 |
| 3.3.2.1 Le profil du dirigeant et l'adoption des principes de gouvernance de l'entreprise | 142 |
| 3.3.2.2 Le profil du dirigeant et l'adoption d'un plan stratégique par l'entreprise . | 144 |
| 3.3.2.3 Profil du dirigeant et Le recours à des professionnels externes pour la bonne gouvernance de l'entreprise | 146 |
| 3.3.2.4 Le profil de dirigeant et la présence des problèmes en matière de gouvernance | 147 |
| 3.4 Pérennité de l'entreprise | 149 |
| 3.4.1 La succession du dirigeant | 149 |
| 3.4.2 Vision du dirigeant sur les raisons de pérennité de l'entreprise | 150 |
| 3.4.3 Influence du profil de dirigeant sur la pérennité de l'entreprise | 150 |
| 3.4.3.1 Le profil du dirigeant et la présence d'un plan de succession | 150 |
| 3.4.3.2 Le profil du dirigeant et la vision sur la croissance de l'entreprise et l'innovation | 150 |
| 3.4.3.3 Le profil du dirigeant et la vision sur le maintien du pouvoir et de la propriété | 151 |

| | |
|---|-----------------|
| 3.4.3.4 Le profil du dirigeant et la vision sur la longévité du dirigeant | Erreur ! |
| Signet non défini. | |
| 3.4.3.5 Influence de la pandémie liée au Covid-19 sur la pérennité des entreprises familiales | 151 |
| 3.5 Résultat de l'analyse en composante principale ACP | 153 |
| 3.5.1 Nombre de facteurs représentant le type de dirigeant algérien au sein de l'entreprise | 153 |
| 3.5.2 Interprétation des facteurs | 154 |
| 3.5.3 Détermination du nombre de classes | 154 |
| 3.5.3.1 Description des caractéristiques des dirigeants obtenues dans chaque classe | 155 |
| Section 4 Discussion et résultat | 156 |
| Conclusion générale | 160 |
| Annexes | 164 |
| Références bibliographiques | 188 |

Résumé

Les entreprises familiales qui ont réussi à perdurer au fil des générations ont su adapter leur modèle d'affaires aux changements économiques et sociaux tout en préservant leur patrimoine et leurs valeurs. Les dirigeants jouent un rôle déterminant dans ce processus d'adaptation à l'environnement conduisant à la pérennité de l'organisation .

A travers une enquête menée sur un échantillon de PME familiales de l'Ouest algérien, nous tentons de montrer le rôle clé du dirigeant à travers son comportement dans le développement et la préservation de l'entreprise familiale.

Sur le plan théorique notre étude mobilise les paradigmes de la gouvernance des entreprises familiales et les facteurs impactant la pérennité de ces entreprises, en particulier la relation qu'entretient le dirigeant avec les membres de la famille, l'attachement émotionnel, la gestion de la gouvernance et la planification successorale.

En adoptant une approche quantitative et en s'appuyant sur une démarche hypothéico-déductive notre étude répond à la problématique énoncée et confirme nos hypothèses.

Mot clés : entreprise familiale, dirigeant, gouvernance, Attachement socio-émotionnel, succession, pérennité.

Summary:

Family businesses that have managed to survive over generations have been able to adapt their business model to economic and social changes while preserving their heritage and values. Leaders play a key role in this process of adaptation to the environment leading to the sustainability of the organization.

Through a survey conducted on a sample of small and medium family enterprises (PME) in western Algeria, we try to show the key role of the manager through his behaviour in the development and preservation of the family business.

On the theoretical level, our study mobilizes the paradigms of the governance of family businesses and the factors affecting the sustainability of these businesses, in particular the relationship that the leader maintains with the members of the family, the emotional attachment, the management of the governance and estate planning.

By adopting a quantitative approach and relying on a hypothetic-deductive approach, our study responds to the stated problem and confirms our hypotheses.

Keywords: family business, manager, governance, socio-emotional attachment, succession, sustainability.

