



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat
En Sciences commerciales

Les déterminants de la structure du capital et les particularités du financement des entreprises familiales

Présenté et soutenu publiquement par :

M. BELHOCINE Lakhdar

Devant le jury composé de :

M. LAHLOU Cherif	Professeur	Université d'Oran 2	Président
M. BENBAYER Habib	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M. TCHAM Farouk	Maitre de conférences (A)	Université d'Oran 2	Examinateur
M. KHELIFA Hadj	Maitre de conférences (A)	Université de Mostaganem	Examinateur
M. TAHRAOUI Mohamed	Maitre de conférences (A)	ENP-Oran	Examinateur
M. CHERIF TOUIL Nouredine	Professeur	Université de Mostaganem	Examinateur

Année universitaire 2023 - 2024



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat
En Sciences commerciales

Les déterminants de la structure du capital et les particularités du financement des entreprises familiales

Présenté et soutenu publiquement par :

M. BELHOCINE Lakhdar

Devant le jury composé de :

M. LAHLOU Cherif	Professeur	Université d'Oran 2	Président
M. BENBAYER Habib	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M. TCHAM Farouk	Maitre de conférences (A)	Université d'Oran 2	Examineur
M. KHELIFA Hadj	Maitre de conférences (A)	Université de Mostaganem	Examineur
M. TAHRAOUI Mohamed	Maitre de conférences (A)	ENP-Oran	Examineur
M. CHERIF TOUIL Nouredine	Professeur	Université de Mostaganem	Examineur

Année universitaire 2023 - 2024

DEDICACE

Je dédie ce travail ...

A mes chers Parents ...

A mon épouse ...

A mon fils Mohammed et à mes filles Rahil et Maria ...

A mes Frères et à ma Soeur ...

A tous ceux qui me sont Chers.

REMERCIEMENTS

A l'issue de cette aventure doctorale, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui m'ont aidé et encouragé. De nombreuses personnes ont été associées à l'aboutissement de cette thèse, et méritent d'être remerciées. Mes remerciements se dirigent tout d'abord vers mon directeur de recherche, Monsieur le Professeur BENBAYER Habib, pour l'orientation qu'il a donnée à mon travail. Par ses précieux conseils, par sa compétence et par sa bienveillance il a su me guider vers un thème de recherche passionnant, tout en me donnant les possibilités de faire mes propres choix. Je souhaite également exprimer ma gratitude à mes collègues et amis de promotion.

MERCI à tous ceux et celles qui ont contribué, de près ou de loin, à l'achèvement de ce travail.

Sommaire

Chapitre I : Présentation de l'entreprise familiale.

Section 01 : Essai de définition.

Section 02 : L'entreprise familiale, la famille.

Section 03 : L'entreprise familiale, l'entreprise.

Section 04 : L'entreprise familiale, le constat.

Chapitre II : La nature de l'entreprise familiale.

Section 01 : Agence, Altruisme et confiance.

Section 02 : Le capital social.

Section 03 : La succession.

Section 04 : La théorie de la structure du capital.

Chapitre III : Le contexte algérien et entreprise familiale.

Section 01 : Le contexte économique de l'entreprise familiale algérienne.

Section 02 : Politique monétaire, fiscal et croissance économique en Algérie.

Section 03 : Le marché des capitaux algérien.

Section 04 : Les déterminants de la structure du capital.

Liste des tableaux :

N°		Page
01-02	La structure de la famille	41
01-03	Les stades d'évolution de l'actionariat	44
02-01	Matrice propriété-management selon Neubauer et Lank (1998).	89
02-02	Type de conflits dans l'entreprise familiale	91
02-03	Les principaux avantages des entreprises familiales identifiés par les recherches.	115
02-04	Présentation des modalités de transmission pour une entreprise familiale.	134

Liste des schémas :

N°		Page
01-01	Modèle de l'entreprise familiale.	47
01-02	L'introduction du cercle individuel.	50
01-03	Distribution des rôles au sein de l'entreprise familiale	52
01-04	Cadre de gouvernance de l'entreprise familiale	55
02-01	L'altruisme sous l'angle des théories de l'agence et de l'intendance	83
02-02	Les différentes dimensions du capital social.	118
02-03	Figure 02-03 : les différents acteurs actifs dans le processus de succession	137

Introduction générale :

Les entreprises familiales constituent une part importante de l'économie mondiale et sont souvent considérées comme le moteur de la croissance économique et de la création d'emplois dans de nombreux pays. Les entreprises familiales sont des entreprises détenues et dirigées par des membres de la même famille, ce qui peut leur conférer des avantages uniques, tels qu'une culture d'entreprise forte, une vision à long terme et une prise de décision rapide. Cependant, ces entreprises font également face à des défis uniques, tels que la gestion des conflits familiaux, la succession, la gouvernance et le financement. L'un des défis les plus importants pour les entreprises familiales est de déterminer la structure optimale du capital pour leur entreprise.

La structure du capital d'une entreprise est la façon dont elle est financée. Il existe deux sources principales de financement pour une entreprise : la dette et les capitaux propres. La dette est de l'argent emprunté auprès de prêteurs, tels que des banques, avec l'obligation de rembourser le capital et les intérêts. Les capitaux propres, quant à eux, sont l'argent investi dans l'entreprise par ses propriétaires, qui deviennent actionnaires. La structure du capital d'une entreprise a des implications importantes pour sa performance financière et sa pérennité à long terme.

Les entreprises familiales ont des caractéristiques uniques qui influencent la structure de leur capital. Par exemple, les familles fondatrices peuvent avoir des objectifs de propriété et de contrôle différents de ceux des actionnaires externes, ce qui peut affecter leur choix de financement. De plus, les entreprises familiales peuvent être confrontées à des conflits d'intérêts entre les membres de la famille, ce qui peut influencer leur décision de financement. En outre, les entreprises familiales peuvent avoir des difficultés à obtenir du financement en raison de leur structure de propriété et de leur manque de transparence.

Ainsi, il est important de comprendre les déterminants de la structure du capital des entreprises familiales pour aider les propriétaires d'entreprises familiales, les investisseurs et les décideurs à prendre des décisions éclairées sur le financement et la gestion des ressources de ces entreprises. Les recherches antérieures ont montré que la structure du capital des entreprises familiales est influencée par des facteurs tels que la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, la rentabilité, la croissance, les relations familiales et les relations avec les actionnaires externes. Cependant, il reste encore beaucoup à apprendre sur les déterminants de la structure du capital des entreprises familiales et sur la manière dont ces déterminants interagissent pour influencer la structure du capital.

Le contexte économique et réglementaire dans lequel opèrent les entreprises familiales peut également influencer leur structure du capital. Par exemple, les contraintes réglementaires peuvent limiter l'accès des entreprises familiales aux marchés de capitaux ou rendre l'émission de dettes plus coûteuse. De même, les conditions économiques peuvent influencer les choix de financement des entreprises familiales. Par exemple, une économie en expansion peut encourager les entreprises familiales à rechercher un financement externe pour soutenir leur croissance, tandis qu'une économie en difficulté peut les pousser à se tourner vers des financements plus conservateurs pour préserver leur stabilité financière.

Les relations familiales peuvent également jouer un rôle important dans la structure du capital des entreprises familiales. Les conflits familiaux peuvent rendre difficile la prise de décisions concernant le financement de l'entreprise, notamment en ce qui concerne le partage de la propriété et du contrôle. Les membres de la famille peuvent également avoir des attentes différentes en matière de rendement de l'entreprise, ce qui peut influencer leurs choix de financement.

La problématique :

De ce fait, **Comment les entreprises familiales qui poursuivent des objectifs à la fois économiques et non économiques peuvent-elles gérer les tensions et les conflits inhérents à cette double mission, et comment leur structure du capital est-elle influencée par ces facteurs ?**

Cette problématique permet de se concentrer sur les entreprises familiales qui ont des objectifs à la fois économiques et non économiques et sur la manière dont ces entreprises peuvent gérer les tensions et les conflits qui résultent de cette double mission. Elle permet également d'examiner comment la structure du capital de ces entreprises est influencée par ces facteurs, notamment les objectifs non économiques tels que la perpétuation de la famille et la préservation de la culture d'entreprise.

Le questionnement suivant cherche à répondre à cette problématique :

Quels sont les caractéristiques distinctives des entreprises familiales, qui peuvent influencer leurs objectifs, et comment peuvent-elles être gérées pour maximiser les avantages pour l'entreprise et la famille ?

Comment la structure du capital des entreprises familiales est-elle influencée par les objectifs économiques et non économiques poursuivis, et comment peut-elle être adaptée pour répondre aux besoins de l'entreprise tout en préservant son identité familiale ?

Quelles sont les particularités de la structure du capital des entreprises familiales en Algérie, et quelles sont les stratégies de financement les plus appropriées pour ces entreprises ?

Les hypothèses :

Voici les hypothèses pour répondre à ces questionnements :

Les entreprises familiales ont souvent des objectifs non économiques tels que la préservation de l'identité familiale et la transmission de la culture d'entreprise qui peuvent influencer les décisions de financement et la structure du capital de l'entreprise.

La gestion des tensions et des conflits inhérents à la double mission des entreprises familiales peut être améliorée par la mise en place de processus de communication clairs et de mécanismes de prise de décision transparents et équitables.

Les entreprises familiales peuvent adapter leur structure du capital pour répondre aux besoins de l'entreprise tout en préservant son identité familiale en utilisant des stratégies

Les particularités de la structure du capital des entreprises familiales en Algérie peuvent être influencées par des facteurs tels que la réglementation gouvernementale, les traditions familiales et culturelles, et le manque d'accès à des sources de financement externes. Les stratégies de financement les plus appropriées pour ces entreprises peuvent être liées à la nécessité de mobiliser des fonds à court terme, de réduire les risques liés à la dépendance vis-à-vis des banques, et de préserver l'autonomie et l'identité familiale de l'entreprise.

Les études antérieures :

RASSOUL Nadia, thèse de doctorat intitulé, Gouvernance et pérennité des entreprises familiales algériennes : Rôle des variables capital socioculturel, mode de financement et cadre macro institutionnel. L'étude a permis de confirmer que la mise en place d'un capital socioculturel, d'un mode de financement et d'un cadre macro-institutionnel est essentielle pour garantir la pérennité d'une entreprise familiale. Pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale, une gouvernance efficace et une communication transparente sont nécessaires pour gérer les relations complexes au sein de la famille et entre la

famille et l'entreprise. Le capital social, qui réside dans les relations familiales, joue un rôle important dans la capacité de l'entreprise familiale à créer un avantage concurrentiel. Les modes de financement peuvent contribuer à diversifier et développer l'activité de l'entreprise, mais les dirigeants des moyennes entreprises familiales adoptent une stratégie de financement prudente pour éviter de perdre le contrôle familial. Les facteurs qui contribuent à la pérennité de l'entreprise familiale sont liés à ses composantes internes, telles que l'entrepreneur et l'organisation, ainsi qu'à son environnement externe. Dans les pays développés, l'environnement offre de meilleures conditions qui favorisent la croissance et la compétitivité des entreprises, contrairement aux pays en voie de développement où l'environnement peut être plus contraignant malgré les réformes.

GHEDDACHE Lyés, thèse de doctorat intitulé, Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale, D'après cette recherche les stratégies adoptées par les PME familiales étudiées sont largement influencées par leur caractère familial. En effet, les considérations d'ordre familial ont un impact significatif sur certaines des stratégies de ces entreprises, même avant les considérations purement économiques.

Le système familial peut toutefois être un atout stratégique pour l'entreprise, en particulier pour les stratégies à long terme. Les membres de la famille peuvent être patients et le relais générationnel peut faciliter la mise en place de stratégies de développement à long terme, telles que l'internationalisation ou le renforcement des compétences en matière de ressources humaines.

La continuité familiale permet également de capitaliser sur les compétences et de poursuivre des objectifs à long terme, comme en témoigne le fait que les entreprises ayant connu une transmission se portent mieux que celles qui n'en ont pas connu.

Le capital social de l'entreprise familiale est un atout stratégique spécifique, en particulier dans le contexte économique national. Cependant, les entreprises familiales étudiées ont tendance à être peu ouvertes à l'extérieur et à préférer internaliser les tâches au niveau familial, même lorsque l'externalisation pourrait être un meilleur choix stratégique.

Les orientations vers la diversification sont souvent entreprises lorsque la famille peut les assumer, car cela procure des avantages économiques et sociaux, tels que des gains de coûts et la satisfaction de constituer un groupe d'entrepreneurs. Cependant, cette tendance au renfermement vis-à-vis de l'extérieur peut être un handicap au développement de l'entreprise. En outre, le patron doit souvent se plier aux exigences de la famille tout en veillant à la pérennité de l'entreprise.

ABI SALEH Richard, thèse de doctorat intitulé, Structure du capital et performance des entreprises familiales françaises introduites en bourse, L'objectif de cette thèse est d'analyser la structure du capital et la performance des entreprises familiales françaises lors de leur introduction en bourse. L'étude a été menée sur un échantillon de 90 entreprises familiales appartenant au CAC40 entre 2010 et 2013. Les résultats montrent que les entreprises familiales ont une structure de capital caractérisée par un faible niveau de dette, avec une préférence pour la dette à court terme plutôt qu'à long terme. De plus, la structure du capital des entreprises familiales est conforme aux théories classiques de financement, telles que l'hypothèse du financement hiérarchique. Les résultats montrent les différentes techniques d'expropriation utilisées par les propriétaires d'entreprises familiales. La majorité des propriétaires d'entreprises familiales sont simultanément PDG et présidents des conseils d'administration à la date de l'introduction en bourse. Après l'introduction en bourse, les propriétaires d'entreprises familiales détiennent environ 80 % des droits de flux

de trésorerie des entreprises, avec une augmentation de la différence entre leurs droits de flux de trésorerie et leurs droits de vote.

Objectifs :

Les raisons objectives qui nous ont conduits à choisir le sujet des entreprises familiales sont :

Importance économique : Les entreprises familiales sont un moteur important de l'économie mondiale, représentant environ 70 à 90% des entreprises dans la plupart des pays et contribuant significativement à la création d'emplois et à la croissance économique. Comprendre ces entreprises peut aider à améliorer leur performance et leur durabilité à long terme.

Pertinence académique : Les entreprises familiales ont été largement étudiées dans la littérature académique ces dernières années en raison de leur importance économique et de leur complexité organisationnelle. En explorant les caractéristiques distinctives de ces entreprises et leur structure du capital, cette recherche peut contribuer à la compréhension plus large de la gouvernance des entreprises et de la finance d'entreprise.

Contexte social et culturel : Dans de nombreux pays, les entreprises familiales sont fortement influencées par des considérations sociales et culturelles, telles que les traditions familiales et les normes culturelles. En Algérie, par exemple, les entreprises familiales sont un pilier important de l'économie, mais elles doivent également faire face à des défis particuliers en raison de la complexité de la gouvernance familiale et des contraintes de financement.

Besoin de solutions pratiques : Les entreprises familiales sont souvent confrontées à des tensions et à des conflits liés à la poursuite simultanée d'objectifs économiques et non économiques. En explorant les stratégies de

financement et les mécanismes de gouvernance qui peuvent aider ces entreprises à surmonter ces défis, cette recherche peut contribuer à fournir des solutions pratiques pour les propriétaires d'entreprises familiales et les décideurs politiques.

Le choix du sujet :

Les justifications du choix du sujet sont multiples. Tout d'abord, les entreprises familiales sont un moteur économique important dans de nombreux pays, et représentent souvent une part importante des entreprises dans certains secteurs. Comprendre comment ces entreprises gèrent les tensions et les conflits liés à la poursuite simultanée d'objectifs économiques et non économiques peut aider à améliorer leur performance et leur durabilité à long terme.

En outre, les entreprises familiales ont des caractéristiques distinctives en termes de gouvernance, de prise de décision et de structure du capital, qui peuvent influencer leurs objectifs. Comprendre ces caractéristiques peut aider à mieux comprendre la gouvernance des entreprises et la finance d'entreprise en général. Enfin, cette étude est pertinente pour l'Algérie, où les entreprises familiales sont un pilier important de l'économie, mais doivent faire face à des défis particuliers en raison de la complexité de la gouvernance familiale et des contraintes de financement. En explorant les particularités de la structure du capital des entreprises familiales en Algérie et les stratégies de financement les plus appropriées pour ces entreprises, cette étude peut contribuer à fournir des solutions pratiques pour les propriétaires d'entreprises familiales et les décideurs politiques dans le pays.

Les limites de cette étude sont liées au fait que nous nous concentrons principalement sur les entreprises familiales en Algérie. Cela peut limiter la portée de l'étude en termes de généralisation des résultats à d'autres contextes géographiques. En outre, les entreprises familiales dans différents pays peuvent

être influencées par des facteurs culturels, sociaux et économiques spécifiques à ces pays. Par conséquent, les résultats de cette étude peuvent ne pas être généralisables à d'autres contextes géographiques, en particulier dans des régions où les caractéristiques des entreprises familiales diffèrent significativement de celles observées en Algérie.

De plus, cette étude est basée sur des données de nature qualitative et quantitative provenant de différentes sources, telles que la littérature académique, les rapports d'entreprise et les études de cas. Les résultats obtenus peuvent être influencés par les limites de ces sources de données, telles que des biais de sélection ou des erreurs de mesure.

Méthodologie :

En vue de répondre à ces interrogations et vérifier les hypothèses formulées, notre étude va suivre une démarche qui consiste à combiner deux méthodes de la recherche scientifique : tout d'abord la méthode descriptive où nous avons effectué une recherche documentaire pour étudier les fondements théoriques de l'entreprise familiale et de la théorie de la structure du capital, en faisant appel aux principales études déjà faites sur ce domaine, et puis la méthode analytique où nous avons mené une analyse du contexte économique algérien pour comprendre la structure économique du pays, et comment des éléments comme les contraintes réglementaires, le manque d'infrastructure financière et les défis liés à l'accès aux services bancaires peuvent influencer la politique financière des entreprises familiales.

Structure de la thèse :

Ce travail est divisé en trois chapitres et chaque chapitre contient quatre sections.

Le premier chapitre, intitulé "Introduction à l'entreprise familiale", a abordé la difficulté de définir ce type d'entreprise dans sa première section. Nous avons ensuite présenté l'entreprise familiale à la fois comme une famille et comme une entreprise, avant de dresser un constat sur cette dernière.

Le deuxième chapitre, intitulé "La nature de l'entreprise familiale", s'est attaché à présenter les spécificités de ce type d'entreprise, qui diffèrent de celles d'une entreprise dite "classique". Nous avons ainsi abordé son capital social et ses traits distinctifs majeurs, tels que la phase de succession, avant de décrire comment une entreprise familiale peut évoluer dans la durée.

Le troisième chapitre de notre étude s'est focalisé sur la compréhension du contexte économique en Algérie, notamment en analysant la politique monétaire et fiscale du pays, ainsi que le climat des affaires et le marché des capitaux locaux. L'objectif était de saisir les déterminants de la structure du capital des entreprises algériennes.

Nous avons ainsi examiné la politique monétaire et fiscale en vigueur en Algérie, en soulignant les mesures prises par le gouvernement pour stimuler l'investissement et la croissance économique. Nous avons également examiné le climat des affaires en Algérie, en mettant en évidence les obstacles et les opportunités pour les entreprises.

De plus, nous avons étudié le marché des capitaux algérien, en analysant les différents instruments financiers disponibles pour les entreprises. Nous avons également examiné les facteurs qui influencent la structure du capital des entreprises algériennes, tels que la taille de l'entreprise, la propriété familiale et le secteur d'activité.

Chapitre I

Présentation de l'entreprise familiale.

Chapitre 01 : Présentation de l'entreprise familiale

Introduction :

La recherche sur les entreprises familiales a émergé en tant que champ de recherche distinct dans les années 1960 et 1970, en réponse à une série de développements économiques, sociaux et politiques. Plusieurs facteurs clés ont contribué à cette émergence comme l'essor des entreprises familiales au cours des années 1950 et 1960 qui ont connu un essor important dans de nombreux pays. Ces entreprises ont commencé à jouer un rôle de plus en plus important dans l'économie, en particulier dans les secteurs de l'industrie et du commerce. Avec l'augmentation de l'âge des fondateurs d'entreprises familiales, la question de la succession est devenue de plus en plus importante. Les décisions concernant la continuité de l'entreprise sont souvent complexes et peuvent avoir des implications importantes pour la famille et l'entreprise.

Les entreprises familiales sont souvent confrontées à des défis de gouvernance, en particulier en ce qui concerne la prise de décision et la gestion de conflits familiaux. Ces défis peuvent avoir des implications importantes pour la performance et la pérennité de l'entreprise. Les entreprises familiales ont une importance sociale et économique importante, en particulier dans les économies émergentes. Les chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'impact des entreprises familiales sur la société, en étudiant leur contribution à la création d'emplois, leur rôle dans le développement économique et leur responsabilité sociale. Les chercheurs en finance, en gestion, en sociologie et en psychologie ont commencé à s'intéresser aux entreprises familiales, en appliquant leurs propres approches disciplinaires pour étudier ces entreprises et leurs caractéristiques uniques.

Dans ce contexte, la recherche sur les entreprises familiales a émergé comme un champ de recherche distinct, avec ses propres questions de recherche,

ses théories et ses méthodologies. Les chercheurs ont commencé à étudier les entreprises familiales pour mieux comprendre leurs caractéristiques et leur impact sur l'économie et la société, ainsi que pour identifier les stratégies de gouvernance les plus efficaces pour assurer leur pérennité. Aujourd'hui, la recherche sur les entreprises familiales est un domaine dynamique et en évolution, qui continue de se développer pour répondre aux défis actuels et futurs des entreprises familiales dans le monde entier.

1. L'émergence d'un champ de recherche : l'entreprise familiale.

Plusieurs auteurs ont contribué à l'émergence du champ de recherche sur les entreprises familiales. Alfred Chandler est un historien économique américain, considéré comme l'un des pionniers de la recherche sur les entreprises familiales. Dans son livre "Strategy and Structure" publié en 1962, Chandler a étudié l'évolution des grandes entreprises américaines, en mettant en évidence le rôle central des familles fondatrices dans la création et la gestion de ces entreprises.

Alfred Chandler a apporté une contribution importante à la recherche sur les entreprises familiales en étudiant l'évolution des grandes entreprises américaines et en mettant en évidence le rôle central des familles fondatrices dans la création et la gestion de ces entreprises. Dans son livre "Strategy and Structure" publié en 1962¹, Chandler a montré comment les entreprises familiales étaient souvent dirigées par des dynasties familiales, qui étaient motivées par des intérêts à long terme et des objectifs non financiers. Chandler a également souligné l'importance de la culture d'entreprise dans les entreprises familiales, en montrant comment les valeurs et les traditions familiales pouvaient influencer la stratégie et la structure de l'entreprise.

En étudiant l'histoire de grandes entreprises telles que Du Pont, General Motors et Standard Oil, Chandler a montré comment les familles fondatrices

¹ J. L. Kean Yew et J. A. Xavier, « Strategizing family business with a Chandlerian perspective on 3Ms: a case study of London Biscuits Berhad in Malaysia, » Article, *Journal of Asia Business Studies* 16, n° 1 (2022), <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2019-0302>, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85116135141&doi=10.1108%2fJABS-10-2019-0302&partnerID=40&md5=ecfef450aca57d3cd14bb6535cb1db7c>.

avaient réussi à préserver leur influence sur l'entreprise malgré les défis liés à la croissance et à la complexité organisationnelle².

L'apport de Chandler a été important car il a contribué à faire prendre conscience de l'importance des entreprises familiales dans l'économie, ainsi que de leur caractère unique en tant qu'organisations à la fois économiques et familiales. Les travaux de Chandler ont également inspiré de nombreux chercheurs à étudier les entreprises familiales sous différents angles³, en mettant en évidence les défis de gouvernance, les enjeux de transmission intergénérationnelle, ou encore les avantages et les limites de la gestion familiale. Il est important de noter qu'Alfred Chandler n'a pas proposé une définition formelle de l'entreprise familiale dans ses travaux.

Cependant, il a identifié certaines caractéristiques des entreprises familiales dans ses études sur l'histoire des grandes entreprises américaines. Selon Chandler, une entreprise familiale est une entreprise dans laquelle les fondateurs ou les membres de la famille ont une influence significative sur la direction et la stratégie de l'entreprise, et dans laquelle la culture d'entreprise est fortement influencée par les valeurs et les traditions familiales.

Chandler a montré comment les familles fondatrices avaient réussi à préserver leur influence sur l'entreprise malgré les défis liés à la croissance et à la complexité organisationnelle. Dans ses travaux, Chandler a souligné l'importance de la culture d'entreprise dans les entreprises familiales, en montrant comment les valeurs et les traditions familiales pouvaient influencer la stratégie et la structure de l'entreprise. Il a également montré comment les

² Jean-Charles Asselain, « Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ?, » *Revue économique* 58, n° 1 (2007), <https://doi.org/10.3917/reco.581.0153>, <https://www.cairn.info/revue-economique-2007-1-page-153.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RECO_581_0153.

³ James J. Chrisman, Jess H. Chua, et Lloyd Steier, « Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction, » *Entrepreneurship Theory and Practice* 29, n° 3 (2005), <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>.

entreprises familiales étaient souvent dirigées par des dynasties familiales, qui étaient motivées par des intérêts à long terme et des objectifs non financiers.

Renato Tagiuri et John Davis sont deux chercheurs en gestion américains, qui ont publié un article fondateur intitulé "Bivalent Attributes of the Family Firm" en 1982. Renato Tagiuri et John Davis ont apporté une contribution importante à la recherche sur les entreprises familiales en proposant une définition formelle de l'entreprise familiale⁴. Dans cet article, Tagiuri et Davis ont proposé une définition de l'entreprise familiale basée sur trois critères clés : la propriété, la gestion et la transmission intergénérationnelle. Selon eux, une entreprise familiale est une entreprise dans laquelle la propriété est détenue par une ou plusieurs familles, dans laquelle la gestion est influencée par la famille propriétaire, et dans laquelle il y a l'intention de transmettre l'entreprise aux générations futures de la famille.

L'apport de Tagiuri et Davis a été important car leur définition a fourni un cadre clair pour étudier les entreprises familiales et pour les distinguer des autres types d'entreprises. Leurs travaux ont également inspiré de nombreux chercheurs à étudier les implications de ces critères sur la performance et la pérennité des entreprises familiales. En outre, Tagiuri et Davis ont souligné l'importance de la culture d'entreprise dans les entreprises familiales, en montrant comment les valeurs et les normes familiales peuvent influencer la gestion et la prise de décision dans l'entreprise. Ils ont également mis en évidence les avantages et les défis des entreprises familiales, tels que la loyauté et l'engagement des membres de la famille, mais aussi les conflits familiaux potentiels et les difficultés de succession.

John Ward est un chercheur et consultant américain et qui a aussi apporté une contribution importante à la recherche sur les entreprises familiales. Dans

⁴ S Bentebbaa et al., *Les entreprises familiales apprennent-elles différemment? Effets des attributs ambivalents de l'entreprise familiale sur les apprentissages des individus et de l'...*, Recherches en Sciences ..., (cairn.info, 2018). <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2018-4-page-161.htm>.

ses travaux, il s'est intéressé aux enjeux de gouvernance dans les entreprises familiales et a proposé des stratégies pour améliorer la gestion et la pérennité de ces entreprises⁵. Dans ses travaux, John Ward a proposé une définition de l'entreprise familiale basée sur deux critères principaux : la propriété et la gestion. Selon lui, une entreprise familiale est une entreprise dans laquelle la propriété est détenue par une ou plusieurs familles, et dans laquelle la gestion est influencée par la famille propriétaire. Cette définition met en avant l'importance de la famille dans la création et la gestion des entreprises familiales, ainsi que l'influence de la propriété sur la gouvernance de l'entreprise⁶. Ward a souligné que la propriété des entreprises familiales peut prendre différentes formes, telles que la propriété directe par les membres de la famille, la propriété par une holding familiale ou la propriété par un trust familial. Il a également noté que la gestion des entreprises familiales peut être assurée par des membres de la famille occupant des postes de direction, ainsi que par des managers externes recrutés par la famille propriétaire.

En outre, Ward a proposé une classification des entreprises familiales basée sur le degré d'influence de la famille sur la gestion de l'entreprise. Selon lui, il existe trois types d'entreprises familiales : les entreprises familiales dirigées, les entreprises familiales influencées et les entreprises familiales professionnelles⁷. Les entreprises familiales dirigées sont celles dans lesquelles les membres de la famille occupent des postes de direction et exercent un contrôle direct sur la gestion de l'entreprise. Les entreprises familiales influencées sont celles dans lesquelles la famille propriétaire exerce une influence significative sur la gestion de l'entreprise, sans nécessairement occuper

⁵ P Charlier, « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes, » *La Comptabilité, le Contrôle et l'Audit entre ...* (2008), <https://shs.hal.science/halshs-00522463/>.

⁶ WE Madani, « Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales: apports et limites, » *La place de la dimension européenne dans la ...* (2009), <https://shs.hal.science/halshs-00459639/>.

⁷ Wejdan Al Kayid et al., « Defining family business efficacy: An exploratory study, » *Journal of Business Research* 141 (2022/03/01/ 2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.081>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008948>.

des postes de direction. Enfin, les entreprises familiales professionnelles sont celles dans lesquelles la gestion de l'entreprise est confiée à des managers professionnels externes, tout en garantissant la préservation des intérêts et des valeurs de la famille propriétaire.

Ces auteurs ont joué un rôle important dans l'émergence du champ de recherche sur les entreprises familiales, en proposant des définitions, des théories et des méthodologies pour étudier ces entreprises et leurs caractéristiques uniques. Depuis lors, de nombreux autres chercheurs ont contribué à l'avancement de ce champ de recherche, en explorant de nouvelles questions et en proposant de nouvelles approches pour mieux comprendre les enjeux et les défis des entreprises familiales.

2. Les facteurs de complexité dans la définition des entreprises familiales :

Les entreprises familiales sont des entités économiques qui sont à la fois influencées et contrôlées par des membres de la famille. Cependant, la définition d'une entreprise familiale peut être complexe en raison de plusieurs facteurs.

2.1. La complexité de la structure de propriété et de la gouvernance dans les entreprises familiales.

La structure de propriété et de gouvernance dans les entreprises familiales peut être complexe. Les membres de la famille peuvent détenir des parts de l'entreprise directement ou indirectement, à travers des trusts, des holdings familiales ou d'autres structures juridiques complexes⁸. Cette complexité peut rendre difficile la détermination de la propriété effective de l'entreprise et l'identification de l'influence de la famille sur la gestion de l'entreprise.

⁸ S Mignon, *La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire*, Finance Contrôle Stratégie, (researchgate.net, 2000).

[https://www.researchgate.net/profile/Sophie-](https://www.researchgate.net/profile/Sophie-Mignon/publication/4793719_La_perennite_des_entreprises_familialesun_modele_alternatif_a_la_creation_d_e_valeur_pour_l'actionnaire/links/57a34a6708aef3c1a7b4c605/La-perennite-des-entreprises-familialesun-modele-alternatif-a-la-creation-de-valeur-pour-lactionnaire.pdf)

[Mignon/publication/4793719_La_perennite_des_entreprises_familialesun_modele_alternatif_a_la_creation_d_e_valeur_pour_l'actionnaire/links/57a34a6708aef3c1a7b4c605/La-perennite-des-entreprises-familialesun-modele-alternatif-a-la-creation-de-valeur-pour-lactionnaire.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sophie-Mignon/publication/4793719_La_perennite_des_entreprises_familialesun_modele_alternatif_a_la_creation_d_e_valeur_pour_l'actionnaire/links/57a34a6708aef3c1a7b4c605/La-perennite-des-entreprises-familialesun-modele-alternatif-a-la-creation-de-valeur-pour-lactionnaire.pdf).

De plus, les entreprises familiales peuvent adopter différents modèles de gouvernance, tels que la gouvernance familiale, la gouvernance d'entreprise ou encore la gouvernance mixte⁹. Cette diversité de modèles de gouvernance peut rendre difficile la définition d'un modèle standard pour les entreprises familiales¹⁰.

Les entreprises familiales peuvent également avoir des structures de gestion informelles, basées sur des relations de confiance et de loyauté entre les membres de la famille, plutôt que sur des règles et des procédures formelles.

Cette particularité peut rendre difficile la comparaison avec les entreprises non familiales, qui ont généralement des structures de gouvernance plus formelles et institutionnalisées.

2.2. Les différences culturelles :

Les différences culturelles qui influencent les pratiques de gestion et les attentes des membres de la famille propriétaire. Les entreprises familiales peuvent être influencées par des différences culturelles importantes, en fonction du pays ou de la région dans lequel elles opèrent. Ces différences peuvent se refléter dans les normes sociales, les pratiques de gestion et les attentes des membres de la famille propriétaire. Par exemple, dans certaines cultures, la famille est considérée comme le principal objectif de l'entreprise familiale, tandis que dans d'autres cultures, l'entreprise est considérée comme une entité indépendante qui doit être gérée de manière professionnelle. Ces différences culturelles peuvent avoir un impact important sur la manière dont les entreprises familiales sont gérées et sur la prise de décision. Les membres de la famille

⁹ F Le Vigoureux et P Aurégan, « Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert, » *Revue internationale PME* (2010), <https://www.erudit.org/en/journals/ipme/1900-v1-n1-ipme0294/1012494ar/abstract/>.

¹⁰ Alexandra Dawson et Donata Mussolino, « Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?, » *Journal of Family Business Strategy* 5, n° 2 (2014/06/01/ 2014), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187785851300082X>.

peuvent avoir des attentes différentes en ce qui concerne leur rôle dans l'entreprise, leur niveau d'implication et leur influence sur la gestion de l'entreprise.

De plus, les pratiques de gestion adoptées par les entreprises familiales peuvent être différentes de celles des entreprises non familiales en raison de leurs valeurs, de leurs traditions et de leurs objectifs à long terme¹¹. Par exemple, certaines entreprises familiales peuvent avoir une stratégie de croissance prudente et une gestion axée sur la préservation du patrimoine familial, tandis que d'autres peuvent avoir une stratégie plus agressive et une gestion axée sur la création de valeur pour les actionnaires.

2.3. Les enjeux de succession :

Les enjeux de succession qui peuvent avoir un impact important sur la structure de propriété, la gouvernance et les pratiques de gestion de l'entreprise¹². Les enjeux de succession sont un défi majeur pour les entreprises familiales. La question de savoir qui va diriger l'entreprise après le départ du fondateur ou du dirigeant actuel peut être complexe et influencer la structure de propriété, la gouvernance et les pratiques de gestion de l'entreprise¹³. Les entreprises familiales peuvent avoir des mécanismes de succession formels ou informels, qui peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise, de la culture d'entreprise et des préférences de la famille propriétaire¹⁴. Par exemple, certaines entreprises familiales peuvent avoir des règles strictes de succession, qui limitent l'accès à la direction aux membres de la famille, tandis que d'autres

¹¹ A Defalque et P Grégoire, « La performance des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales: cas des sociétés belges cotées, » *dial.uclouvain.be*, <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A15533>.

¹² L Cadieux et J Lorrain, *Le processus de la succession dans les entreprises familiales: une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs*, Actes du congrès international francophone sur ..., (airepme.org, 2002). <https://airepme.org/images/File/2002/174FA%20-%20Cadieux-Lorrain.pdf>.

¹³ B Deschamps et L Cisneros, « Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales: rôle, implications, enjeux: Introduction des rédacteurs en chef invités, » *Management international* (2014), <https://www.erudit.org/en/journals/mi/1900-v1-n1-mi01482/1026033ar/abstract/>.

¹⁴ H Yezza, *La succession dans les entreprises familiales: le rôle des compétences sociales du successeur* (theses.hal.science, 2019). <https://theses.hal.science/tel-03651238/>.

peuvent avoir des règles plus flexibles, qui permettent la nomination de dirigeants extérieurs ou de membres de la famille éloignée.

La succession peut également avoir un impact sur la structure de propriété de l'entreprise, car certains membres de la famille peuvent être plus intéressés que d'autres à rester impliqués dans l'entreprise¹⁵. De plus, la succession peut avoir un impact sur la gouvernance et les pratiques de gestion de l'entreprise. Les nouveaux dirigeants peuvent avoir des objectifs différents de ceux des fondateurs, ce qui peut entraîner des changements dans la stratégie et les pratiques de gestion de l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent également avoir des conflits internes liés à la succession, qui peuvent avoir des répercussions importantes sur la gouvernance et la gestion de l'entreprise.

Ce qui fait que la définition d'une entreprise familiale peut être complexe en raison de la complexité de la structure de propriété et de la gouvernance, des différences culturelles qui influencent les pratiques de gestion et les attentes des membres de la famille propriétaire, et des enjeux de succession qui peuvent avoir un impact important sur la structure de propriété, la gouvernance et les pratiques de gestion de l'entreprise. Il est donc important de prendre en compte ces facteurs de complexité pour mieux comprendre les entreprises familiales et les accompagner dans leur développement et leur pérennité¹⁶. Les chercheurs et les professionnels qui s'intéressent aux entreprises familiales doivent être conscients de ces facteurs de complexité et développer des cadres d'analyse adaptés à leur contexte et à leurs besoins. Les politiques publiques et les réglementations qui concernent les entreprises familiales doivent également prendre en compte ces spécificités pour mieux les accompagner.

¹⁵ A El Houmaïdi, *La question de la succession dans les entreprises familiales*, Questions d'économie marocaine 2011, (amse.ma, 2011). <http://www.amse.ma/doc/Questions%20d'e%CC%81conomie%202011.pdf#page=175>.

¹⁶ Michael H. Morris et al., « Correlates of success in family business transitions, » *Journal of Business Venturing* 12, n° 5 (1997/09/01/ 1997), [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000104>.

Il est important de noter que la complexité de la définition des entreprises familiales ne doit pas être considérée comme un obstacle à leur étude, mais plutôt comme une opportunité pour une analyse plus fine et adaptée. Les entreprises familiales peuvent en effet être considérées comme des entités économiques complexes et dynamiques, qui ont des caractéristiques uniques et qui peuvent contribuer de manière significative à l'économie. Les recherches et les études menées sur les entreprises familiales peuvent ainsi fournir des informations précieuses sur leur performance, leurs défis et leurs opportunités, ainsi que sur leur impact sur l'économie et la société dans leur ensemble.

En conclusion, la définition d'une entreprise familiale peut être complexe en raison de plusieurs facteurs, tels que la complexité de la structure de propriété et de la gouvernance, les différences culturelles qui influencent les pratiques de gestion et les enjeux de succession. Ces facteurs de complexité peuvent rendre difficile l'identification des caractéristiques communes à toutes les entreprises familiales, ainsi que la définition d'un modèle standard pour leur gouvernance et leur gestion. Il est donc important de prendre en compte la spécificité de chaque entreprise familiale et de développer des outils et des cadres d'analyse adaptés à leur contexte et à leurs besoins.

3. Un essai de définition:

Qu'entendons nous par « Entreprise familiale » ? En raison de la variété des profils de ces entreprises ne peuvent être appréhendées d'une façon claire et précise¹⁷. Cela se confirme lorsqu'on aborde les définitions admises par la littérature financière.

¹⁷ Remedios Hernández-Linares, Soumodip Sarkar, et M^a Concepción López-Fernández, « How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis, » *European Journal of Family Business* 7, n° 1 (2017/01/01/ 2017), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.003>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444877X17300119>.

Dans une recherche exhaustive de Chrisman, Chua et Sharma sur 250 articles de recherches académiques, présentent 21 définitions de l'EF. Allouche et Amann explique le pourquoi de cette confusion d'une part par¹⁸:

Cela a pris fin au début des années 80, les recherches se multiplient, l'EF elle-même se présente comme un modèle alternatif à la recherche de la valeur par le marché financier. On signe un retour triomphal du capitalisme familial. Forte par ces performances supérieures, un endettement moins important et une meilleure capacité d'autofinancement¹⁹.

3.1. Les critères de définitions :

Les chercheurs se convergent sur la nature spécifique de l'EF et trouvent l'utilisation d'un nombre de critères pour la définir comme un issu confortable.

L'apport de Handler :

L'auteure à identifier quatre dimensions utilisées dans la littérature financière pour définir l'EF : Degré de propriété et de gestion par les membres de la famille, les sous-systèmes interdépendants, transmission générationnelle et multiples conditions²⁰.

3.1.1.1. Le degré de propriété et de gestion :

Si une part du capital appartenant à une famille ainsi que la gestion, ou une petite entreprise nouvellement créée par une personne ou quelque individus avec une idée de travail à développer et à réaliser généralement avec un capital limité une croissance, tout en maintenant une participation majoritaire du

¹⁸ Chrisman, Chua, et Steier, « Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. »

¹⁹ Coville et Colla, *Les Entreprises Familiales: un état de l'art des recherches sur des entreprises pas comme les autres.*

²⁰ Á Mosolygó-Kiss, B. Heidrich, et N. Chandler, « Knowing me, knowing you: A study of the types of knowledge transferred during the succession process in intra-family takeover of family businesses in Hungary*, » Article, *Journal of East European Management Studies* 28, n° 1 (2023), <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2023-1-94>, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85152649436&doi=10.5771%2f0949-6181-2023-1-94&partnerID=40&md5=d9a32c3736cf0fbc5e935da58bbfa152>.

capital. Ou bien le contrôle majoritaire reste entre les mains d'un individu ou les membres d'une même famille. Ou la propriété et la décision sont dominées par un membre de « groupe de parentés émotionnelle » que ce soit qu'il reconnait le fait ou non, d'une façon qui permette la détention et l'exploitation de l'entreprise par une famille qui emploie plusieurs membres de famille et qui garde un pourcentage du capital.

Transmission générationnelle :

Une entreprise est considérée comme EF s'il existe un membre de famille plus jeune a/va assumer le contrôle de l'entreprise déjà contrôlé par un aîné, et qui va permettre de transmettre à la prochaine génération de la famille le contrôle et/ou la gestion.

3.1.1.2. Sous-systèmes interdépendants (Relation Famille/entreprises) :

Lorsqu'une entreprise contient les sous systèmes suivants :

- ✓ L'entreprise en tant qu'entité ;
- ✓ La famille en tant qu'entité ;
- ✓ Les organismes de liaison (Conseil d'administration ...).

Multiples conditions :

Par exemple un pourcentage défini du capital détenu par une ou plusieurs familles qui confirme le statut majoritaire. Ou des membres de la famille qui travaillent au sein de l'entreprise, ou bien le propriétaire qui identifie l'entreprise autant que familiale. La succession ou l'influence sur le management et la gouvernance sont aussi des critères importants.

Handler confirme qu'il existe des incompréhensions concernant quelques détails, qui résident dans des concepts associés, comme la succession (la

distinction entre la succession du manager, propriétaire ou un membre du conseil d'administration).

Aussi un problème de généralisation de la définition de l'EF, ainsi définir de la même façon une multinational et une PME (taille, type, capital ...). Handler affirme que les chercheurs doivent différencier ces entreprises de la même façon avec l'EF et l'entreprise non familiale²¹.

Il affirme que sans critères bien définie et clair en risque de mal comprendre l'EF.

L'apport de Allouche et Amman :

Ils distinguent entre deux groupes de définitions dans la littérature financière, les définitions monocritères et les définitions pluri critères²².

3.1.1.3. Les définitions monocritère :

Pour caractériser la nature familiale d'une entreprise les définitions monocritère distingue un seul de ces critères :

- ✓ La propriété ;
- ✓ Le contrôle ;
- ✓ Interaction famille entreprise.

3.1.1.4. Les définitions pluri critère :

La propriété et le contrôle sont conjointement retenus avec un degré de précision plus ou moins important et implication de la famille dans l'entreprise. Les deux auteurs ont tenu à nous rappeler la difficulté de définir l'EF en se posant la question de la conception de la famille, restrictive (parents et

²¹ R PAR, J TAKLA, et F HILDWEIN, *LA PRISE DE DÉCISION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES*, academia.edu. https://www.academia.edu/download/47329820/LA_PRISE_DE_DECISION_DANS_LES_ENTREPRISES_FAMILIALES.pdf.

²² J Allouche et B Amann, *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*, Cahiers du Larego, (researchgate.net, 1999). https://www.researchgate.net/profile/Jose-Allouche/publication/255658591_La_confiance_Une_explication_des_performances_des_entreprises_familiales/links/53f59dd30cf2888a7491c593/La-confiance-Une-explication-des-performances-des-entreprises-familiales.pdf.

descendants), ou bien extensive (maternel, paternel, Alliées ...). Le contrôle par un membre de la famille, quelle est la limite ? Est-ce un contrôle mono familial, bi familial ou plurifamilial pour dire que c'est une EF. La même question pour le classement des générations, à partir de quelle génération en peut dire que c'est une EF. En fin la nature du contrôle, est ce que c'est un contrôle effectif ou majoritaire ?

L'apport de Sharma Chrisman et Chua :

Ils trouvent 21 définitions différentes dans 250 recherches dans la littérature qui combinent trois idées capitales :

- (a) Famille propriétaire et famille gérante ;
- (b) Famille propriétaire mais non gérante ;
- (c) Famille gérante mais non propriétaire.

Les définitions considère le groupe (a) comme une entreprise familiale, la divergence surgis lorsqu'on aborde la combinaison (b) et (c). Les auteurs confirment que certaines définitions favorisent les termes management et gouvernance, Alors que d'autres définitions impliquent la notion du contrôle (explicite ou implicite).

Les auteurs confirment que la définition doit identifier le caractère unique de l'EF. L'unicité ne parvienne pas du fait que les propriétaires sont les membres d'une famille ou qu'elle soit gérer par ces membres, mais comment le model de propriété, gouvernance, management et succession influence il les objectifs de l'entreprise, la stratégie et la structure d'une manière que les dirigeants des entreprises non familiales ne font pas et ne peuvent pas faire.

Les auteurs distinguent alors deux types de définitions, une théorique et une autre pratique. Cette distinction est nécessaire pour définir le paradigme et champs d'études et les normes pour laquelle on peut ensuite dans la pratique d'en mesurer l'efficacité. De l'autre côté sans une définition opérationnelle, la

définition théorique ne peut être appliqué et accepter. Les deux définitions doivent être inclusifs plutôt que exclusif pour ne pas exclure un certain nombre d'EF, et les résultats de recherches et bases de connaissances sur l'EF, voir pour ne pas aboutir à des résultats contradictoires.

4. Les essais d'articulation :

Les états des lieux et les conclusions des auteurs sur la question de la définition des entreprises familiales nécessaire à la fois sur le plan théorique et méthodologique, n'ont pas empêché la prolifération. Morris, définit l'entreprise familiale comme une entreprise dont la propriété et la direction sont dominées par les membres d'un groupe émotionnellement liés²³. Litz (1995), fait remarquer que le manque de consensus qui implique la prolifération de définition dévie vers une confusion considérable concernant la notion d'entreprise familiale²⁴. D'où la proposition d'un abord de cette question à travers le développement et l'intégration de deux approche complémentaire : l'approche basée sur la structure de l'entreprise familiale qui s'intéresse à l'implication familiale dans la propriété et le management de l'entreprise et l'approche basée sur l'intention de maintenir et de renforcer les relations sociales des membres de la famille au sein de l'entreprise.

A partir des résultats de leurs études, Chua et al, soutiennent la nécessité de distinguer les définitions théoriques des définitions opérationnelles²⁵. Ainsi, ces derniers auteurs avancent qu'une définition théorique se doit de refléter ce qui différencie le plus la firme familiale des autres formes d'entreprises. Ce qui 'est au sens de Chua et al, à considérer comme unique à l'entreprise familiale, c'est le fait que la structure de propriété, la gouvernance, le management tout comme l'intention de transmission influencent la formulation et la mise en

²³ Morris et al., « Correlates of success in family business transitions. »

²⁴ Ronald K. Mitchell et al., « Toward a Theory of Stakeholder Saliency in Family Firms, » *Business Ethics Quarterly* 21, n° 2 (2011), <http://www.jstor.org/stable/41304428>.

²⁵ Chrisman, Chua, et Steier, « Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. »

œuvre des objectifs, stratégies et structure de l'entreprise. D'où, leur proposition d'une définition théorique basée sur le comportement comme essence de l'entreprise familiale.

Habbershon et Williams, quant à eux, abordent les différentes formes que peuvent prendre les entreprises familiales en optant pour un continuum définitionnel de ces dernières²⁶. Ce continuum permet de prendre en considération plusieurs formes d'entreprises familiales allant de celles qui connaissent un contrôle familial consolidé avec une implication de plusieurs générations dans les différents niveaux de management jusqu'à celles où le contrôle de la propriété familiale et du management stratégique intervient uniquement au niveau du conseil d'administration.

Malgré cette pluralité de définitions hétérogènes, Sharma stipule qu'aucune des définitions n'a gagné une acceptation large, même si une note de concordance semble apparaître en ce qui a trait à l'influence de la famille sur l'entreprise²⁷. Toutefois, si l'impact de la famille sur l'entreprise familiales semble ressembler différentes recherches, Sharma pointe l'interrogation des chercheurs quant à l'homogénéité des entreprises familiales ayant fait l'objet de recherches un peu partout dans le monde. En se référant aux résultats d'études empiriques menées par Tsang, Sarma avance que les entreprises familiales pressentent des différences au niveau du degré d'implication de la famille ce qui a donné lieu à des tentatives visant à cerner l'étendue et le mode d'implication de la famille dans l'entreprise²⁸.

²⁶ TG Habbershon, ML Williams, et I MacMillan, *Familiness: A unified systems theory of family business performance*, Journal of Business Venturing, (2003).

²⁷ Pramodita Sharma et al., « The practice-driven evolution of family business education, » *Journal of Business Research* 60, n° 10 (2007/10/01/ 2007), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.010>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296307000732>.

²⁸ James J. Chrisman, Pramodita Sharma, et Simon Taggar, « Family influences on firms: An introduction, » *Journal of Business Research* 60, n° 10 (2007/10/01/ 2007), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.016>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296307000720>.

Dans leurs propositions de repenser l'aspect méthodologique des recherches sur les firmes familiales, Woodfield et Husted, soulèvent le problème de définition lié à ce type d'entreprises et suggèrent d'articuler différentes définitions opérationnelles. Ils partent de l'existence d'un besoin lié à des recherches qui fournissent une comparaison effective des pratiques managériales et de la performance entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales²⁹. Ce besoin de ce justifie par le fait que les recherches antécédentes ayant procédé à cette comparaison, n'ont permis que des contributions relatives puisqu'elles se sont limitées à des niveau des caractéristiques démographiques de l'échantillon, (telles que l'âge, la taille, le secteur d'activité, la localisation de l'entreprise, etc.) d'entreprises familiales d'un côté et non familiales de l'autre. En définitif, ces comparaisons n'ont pas abouti à la mise en avant des différences réelles entre les deux groupes.

A travers leur étude Westhead et Cowling, revienne sur la conclusion selon laquelle il n'existe pas une seule définition de l'entreprise familiales bénéficiant d'une large acceptation³⁰. Ils identifient ainsi plusieurs définitions ayant cherché à apprécier le contexte d'activité des firmes familiales et retiennent quatre élément souvent utilisé pour définir des entreprises. L'examen de ces éléments de définition conduit les auteurs à articuler sept définitions opérationnelles de l'entreprise familiale non cotée ayant fait l'objet de leur recherche.

5. Une définition proposée :

Le but de chaque EF, est de conserver le contrôle ou mains d'un nombre d'individus qui appartient à une ou plusieurs familles afin de protéger un bien être résultat de la réussite de l'entreprise. La conservation du contrôle dans une

²⁹ Paul Woodfield et Kenneth Husted, « Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry, » *Journal of Family Business Strategy* 8, n° 1 (2017/03/01/2017), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858515300425>.

³⁰ P Westhead, M Cowling, et C Howorth, *Family Business Review*, Family Business Review, (2001).

entreprise familiale est un objectif important pour de nombreuses familles propriétaires d'entreprises, car cela leur permet de maintenir leur influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise et d'assurer la continuité de l'entreprise de génération en génération.

La conservation du contrôle peut être réalisée de différentes manières, telles que la détention d'une majorité d'actions avec droit de vote, l'utilisation de structures de détention d'actions telles que les actions à droit de vote multiple ou les actions privilégiées, ou encore la nomination de membres de la famille à des postes clés de l'entreprise.

Pour les familles propriétaires, la conservation du contrôle peut être considérée comme un moyen de protéger les intérêts à long terme de l'entreprise et de la famille. En gardant le contrôle, les familles peuvent s'assurer que les décisions stratégiques sont prises en fonction des intérêts à long terme de l'entreprise, plutôt que des intérêts à court terme des actionnaires ou des investisseurs externes.

De plus, la conservation du contrôle peut permettre aux familles de maintenir leur culture d'entreprise et leurs valeurs familiales. Les entreprises familiales sont souvent fondées sur des valeurs telles que la loyauté, la confiance et la responsabilité, qui peuvent être transmises de génération en génération. En conservant le contrôle, les familles peuvent s'assurer que ces valeurs sont respectées et perpétuées dans l'entreprise.

La conservation du contrôle peut aider à maintenir la stabilité de l'entreprise en minimisant les changements de direction et de stratégie. Les entreprises familiales ont souvent des horizons de planification à long terme et peuvent être plus résistantes aux changements de direction ou aux perturbations externes. En conservant le contrôle, les familles peuvent maintenir cette stabilité et continuer à investir dans l'entreprise à long terme.

5.1. Un aspect objectif :

Il n'y a pas mieux que de comprendre la finalité de l'entreprise, le pourquoi de son existence. Les entreprises non familiale cherche le profit (Maximiser la valeur de l'entreprise) par contre l'EF peut renoncer à cela pour des objectifs divers, comme garantir le contrôle de l'entreprise ou assurer une succession générationnelle réussite.

5.2. Un successeur :

L'EF, en cherchant à garder le contrôle, sélectionne parmi plusieurs choix le successeur prévu, ce choix trace les limites d'une appartenance liée à la famille ou groupe de famille et allier.

5.3. La protection du bien être :

La protection du bien-être est un objectif important pour toutes les entreprises, et cela est particulièrement vrai pour les entreprises familiales. Les entreprises familiales ont souvent des liens étroits entre les membres de la famille et l'entreprise, et la santé et le bien-être des membres de la famille peuvent avoir des répercussions importantes sur l'entreprise elle-même. Dans cette optique, les entreprises familiales prennent généralement des mesures spécifiques pour protéger le bien-être de leurs membres et de leurs employés.

La protection du bien-être est un objectif important pour les entreprises familiales, qui se caractérisent par la proximité et l'implication émotionnelle des membres de la famille dans l'entreprise. Les entreprises familiales sont souvent créées dans un contexte de valeurs familiales fortes et d'engagement envers la communauté, ce qui peut se traduire par un désir de protéger le bien-être des employés, des clients et de l'environnement.

La protection du bien-être est un objectif important pour les entreprises familiales qui se soucient de leur impact sur les employés, les clients, l'environnement et la communauté. Les entreprises familiales peuvent protéger

le bien-être en adoptant des pratiques commerciales éthiques et responsables, en offrant des avantages sociaux et non-financiers aux employés, en offrant des produits et services de qualité aux clients, en adoptant des pratiques durables pour l'environnement et en contribuant à des initiatives de développement communautaire. En protégeant le bien-être de ces différents acteurs, les entreprises familiales peuvent renforcer leur engagement envers leur mission et leurs valeurs familiales, tout en améliorant leur performance et leur réputation.

5.4. Un résultat :

Une entreprise familiale c'est celle qui a la capacité et la volonté de transmettre aux générations suivantes une entreprise. L'entreprise familiale est une forme d'entreprise caractérisée par la propriété et le contrôle de l'entreprise par une ou plusieurs familles. Cette forme d'entreprise est souvent distinguée des autres types d'entreprises en raison de sa structure de propriété et de gouvernance, ainsi que de son orientation vers des valeurs familiales et une culture d'entreprise forte.

Section 02 : L'entreprise familiales, la Famille

Introduction :

La famille est un terme polysémique qui désigne à la fois des individus et un groupe social, La famille nucléaire est composée du père, de la mère et des enfants¹. Le même mot « famille » peut désigner un ensemble plus large d'individus qui comprend les grands parents, les oncles, les tantes, les cousins et les cousines. La famille est un lieu de multiples représentations sociales.

Ces représentations circulent, Par le biais des informations venues du monde environnant le groupe familial et que les parents et les enfants commentent, traitent et retiennent ou rejettent. Ces données se transmettent de manières explicites mais surtout implicites, moins verbales et plus affectives par des commentaires et des réflexions, mais aussi par des expériences personnelles et collectives, des joies et des peines des uns et des autres au contact de l'environnement. Elles forgent au fil du temps une image qui se construit et qui évolue, se traduisant essentiellement dans un système représentatif et sélectif. Vue la place centrale qu'occupent les familles au sein de la société, elles deviennent le canal des valeurs de l'ordre social qui domine cette même société.

1. La nature Familiale :

La famille est concéderai comme un agent actif qui a une volonté propre, capable de pensée, d'idéologie, de sentiment et d'action, la famille est le lieu de la confiance et du don où l'équivalence dans les échanges n'est pas la règle au sein d'elle². Il faut souligner aussi toute la symbolique de l'entité familiale qui dote ses membres de « *l'esprit de famille* » caractérisé par le dévouement, la

¹ Serge Vallon, « Qu'est-ce qu'une famille ? Fonctions et représentations familiales, » *VST - Vie sociale et traitements* 89, n° 1 (2006), <https://doi.org/10.3917/vst.089.0154>, <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2006-1-page-154.htm>

https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=VST_089_0154.

² Pierre Bourdieu, « À propos de la famille comme catégorie réalisée, » *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (1993), https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1993_num_100_1_3070.

générosité et la solidarité. Enfin, nous pouvons souligner que la famille est un groupe social qui dépend de sa propre structure, elle-même très influencée par la culture dans laquelle elle est encastrée³.

La Famille est un groupe social offrant au moins trois caractéristiques :

- ✓ Il a son origine dans le mariage.
- ✓ Il comprend mari, femme, et enfants nés de leur union, bien que l'on puisse concevoir la présence d'autres parents réunis à ce noyau.
- ✓ Les membres de la famille sont unis par des liens légaux ; par des droits et obligations de nature économique, religieuse ou autre ; par un réseau précis de droits et interdits sexuels, et un ensemble variable et diversifié de sentiments psychologiques tels que l'amour, l'affection, le respect, la crainte, etc. »

La description faite ci-dessus fait appel au modèle traditionnel de la famille. Cependant, il existe une vision plus contemporaine de la famille qui s'appuierait sur les éléments suivants : Articulation des liens d'union, de parenté et de germanité⁴. Encore aujourd'hui, une famille ne prend pas nécessairement son origine dans le mariage. La famille peut réunir des gens sans mariage, des couples, des recompositions de famille ou être constituée en union libre. Enfin, la famille en tant que groupement et institution sociale.

Dans tout groupe familial, il existe un triple niveau de structure : le niveau représentatif réglant les comportements, celui de l'imaginaire et celui de l'affectif⁵. La famille est un lieu de multiples représentations sociales. Ces représentations circulent, par le biais des informations venues du monde

³ Sébastien Dupont, « Chapitre V. La famille comme système de relations, » dans *La famille aujourd'hui* (Auxerre : Éditions Sciences Humaines, 2017).

⁴ Froma Walsh, « Chapitre 1. Élargir la vision de la famille normale : diversité, défis et résilience, » dans *Les défis des familles d'aujourd'hui* (Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2020).

⁵ Bernard Nominé, « Le symptôme et la structure familiale, » *Champ lacanien* 3, n° 1 (2006), <https://doi.org/10.3917/chla.003.0051>, <https://www.cairn.info/revue-champ-lacanien-2006-1-page-51.htm> https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=CHLA_003_0051.

environnant le groupe familial et que les parents et les enfants commentent, traitent et retiennent ou rejettent. Ces données se transmettent de manières explicites mais surtout implicites, moins verbales et plus affectives par des commentaires et des réflexions, mais aussi par des expériences personnelles et collectives, des joies et des peines des uns et des autres au contact de l'environnement. Elles forgent au fil du temps une image qui se construit et qui évolue, se traduisant essentiellement dans un système représentatif et sélectif. Vue la place centrale qu'occupent les familles au sein de la société, elles deviennent le canal des valeurs de l'ordre social qui domine cette même société⁶.

2. Typologie de la famille :

Dyer distingue quatre types de cultures au sein des entreprises familiales : paternalisme, laissez-faire, participative et conflictuelle⁷.

Todd (1983) élabore une typologie des structures familiales montrant comment certaines d'entre elles sont régies de façon autoritaire par un patriarce alors que d'autres sont très libertaires et laissent beaucoup d'autonomie aux enfants⁸. L'application des deux principes d'autorité et d'égalité, pouvant chacun prendre deux valeurs opposées, engendre une typologie comptant quatre catégories :

- ✓ La famille nucléaire absolue est libérale et inégalitaire. Les membres de la famille sont indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel.

⁶ Marta Domínguez-Folgueras et Laurent Lesnard, « Familles et changement social, » *L'Année sociologique* 68, n° 2 (2018), <https://doi.org/10.3917/anso.182.0295>, <https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2018-2-page-295.htm>

https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=ANSO_182_0295.

⁷ Régis Cœurderoy et Albert Lwango, « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques, » *M@n@gement* 15, n° 4 (2012), <https://doi.org/10.3917/mana.154.0416>, <https://www.cairn.info/revue-management-2012-4-page-416.htm>

https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MANA_154_0416.

⁸ Yann Favier, « L'origine des systèmes familiaux. Tome 1 : L'Eurasie, Emmanuel Todd, Gallimard, 747 p., 2011, » *Recherches familiales* 10, n° 1 (2013), <https://doi.org/10.3917/rf.010.0193>, <https://www.cairn.info/revue-recherches-familiales-2013-1-page-193.htm>

https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RF_010_0193.

Dans les rapports entre les enfants, la grande différence apparaît au moment de l'héritage. Les enfants ne sont absolument pas égaux. Il revient aux parents de répartir leur héritage, leurs biens, de façon complètement libre entre leurs enfants.

- ✓ La famille nucléaire égalitaire est caractérisée par les concepts de liberté et d'égalité. Le passage à cet état d'indépendance suppose un certain apprentissage de la liberté pour les enfants. À aucun moment dans ce type familial, on n'a d'enfants, adultes et mariés, qui vivent toujours sous l'autorité de leurs parents. Dans ce type nucléaire et égalitaire, lors du décès des parents, l'héritage est partagé de façon absolument égalitaire entre tous les enfants.
- ✓ La famille autoritaire incarne les valeurs d'inégalité et d'autorité. L'ultime autorité est accordée au père et un seul héritier est désigné. Un des enfants, généralement l'aîné des enfants (mais ce n'est pas toujours ainsi), est donc choisi comme héritier. Il passe à un statut d'adulte, tout en restant sous l'autorité des parents, en tout cas sous l'autorité du père. Les autres enfants, garçons ou filles, sont éjectés de la famille. L'entrée dans la vie adulte n'implique pas l'indépendance par rapport aux parents.
- ✓ La famille communautaire est caractérisée par les valeurs d'égalité et d'autorité. L'autorité est la valeur fondamentale de ce système familial, puisque tous les enfants restent sous l'autorité du père.

3. Le système familial.

Les entreprises familiales sont des entreprises gérées par des membres de la même famille. Dans ce type d'entreprise, la famille joue un rôle important dans

la prise de décision et la gestion de l'entreprise. Le système familial est donc étroitement lié au fonctionnement et à la structure de l'entreprise⁹.

Dans une entreprise familiale, la famille peut agir en tant que propriétaire, dirigeant ou employé de l'entreprise. Chaque membre de la famille peut avoir un rôle différent dans l'entreprise, en fonction de ses compétences et de son expérience professionnelle. Cependant, la famille est souvent en mesure de prendre des décisions importantes pour l'entreprise, même si certains membres ne travaillent pas dans l'entreprise.

Le système familial dans les entreprises familiales peut être caractérisé par plusieurs éléments clés. Tout d'abord, il y a souvent une forte loyauté envers la famille et envers l'entreprise. Les membres de la famille peuvent être prêts à travailler dur et à faire des sacrifices personnels pour le bien de l'entreprise et pour maintenir le succès de l'entreprise dans la famille¹⁰.

De plus, il peut y avoir un fort sentiment de tradition et d'héritage dans les entreprises familiales. Les membres de la famille peuvent se sentir investis dans l'entreprise sur plusieurs générations, et peuvent avoir une grande fierté à maintenir et à développer l'entreprise pour les générations futures¹¹.

Cependant, le système familial peut également présenter des défis pour les entreprises familiales. Par exemple, les conflits familiaux peuvent avoir un impact sur la prise de décision et la gestion de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent avoir des opinions divergentes sur la direction à prendre pour l'entreprise, ce qui peut entraîner des désaccords et des tensions.

⁹ Denise Kenyon-Rouvinez et Miguel Angel Gallo, « L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale, » dans *Les entreprises familiales* (Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, 2004).

¹⁰ Marita Rautiainen, Timo Pihkala, et Markku Ikävalko, « Family Business System Models – A Case Study and Some Implications of Open Systems Perspective, » *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 25 (01/01 2012), <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593566>.

¹¹ Mohand Saïbi, « L'entreprise familiale pérenne : entre tradition et innovation ?, » *Revue Juridique de l'Ouest* (2012), https://www.persee.fr/doc/juro_0990-1027_2012_hos_25_2_4943.

De plus, les entreprises familiales peuvent avoir du mal à trouver un équilibre entre les intérêts de la famille et les intérêts de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent avoir des priorités différentes en ce qui concerne l'entreprise, en fonction de leur rôle dans l'entreprise et de leur relation avec les autres membres de la famille.

3.1. La propriété familiale :

La propriété familiale est un élément clé des entreprises familiales et joue un rôle important dans le système familial. Elle peut être un facteur de stabilité pour l'entreprise et la famille, mais peut également présenter des défis importants.

Tout d'abord, la propriété familiale peut contribuer à maintenir une culture d'entreprise forte et une loyauté envers l'entreprise à travers les générations¹². Les membres de la famille qui détiennent des actions ou des parts dans l'entreprise peuvent se sentir investis dans l'entreprise et avoir une plus grande motivation pour maintenir le succès de l'entreprise. La propriété familiale peut également renforcer les liens familiaux en créant un sentiment de communauté et en permettant aux membres de la famille de travailler ensemble dans un but commun.

En outre, la propriété familiale peut influencer la gouvernance de l'entreprise. Les membres de la famille qui détiennent des parts ou des actions dans l'entreprise peuvent avoir un droit de vote pour les décisions importantes de l'entreprise, telles que l'élection du conseil d'administration ou la prise de décision stratégique. Par conséquent, la propriété familiale peut influencer la direction stratégique de l'entreprise et la prise de décision. Cependant, cela peut également présenter des défis pour la gouvernance de l'entreprise, car les

¹² Thierry Poulain-Rehm, « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques, » *La Revue des Sciences de Gestion* 219, n° 3 (2006), <https://doi.org/10.3917/rsg.219.0077>, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-77.htm> https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_219_0077.

membres de la famille peuvent avoir des intérêts divergents et des opinions différentes sur la direction de l'entreprise.

En outre, la propriété familiale peut avoir des implications pour la gestion de la succession. Les membres de la famille qui détiennent des parts ou des actions dans l'entreprise peuvent être enclins à favoriser les membres de la famille pour les postes de direction et de gestion, ce qui peut rendre la gestion de la succession plus complexe. En outre, la propriété familiale peut compliquer la transmission de l'entreprise aux générations futures, car il peut être difficile de trouver un successeur approprié pour diriger l'entreprise lorsque les membres de la famille vieillissent ou prennent leur retraite.

La propriété familiale peut également influencer les relations entre les membres de la famille. Les membres de la famille peuvent avoir des intérêts divergents en ce qui concerne l'entreprise, ce qui peut entraîner des désaccords et des tensions familiales. Cependant, la propriété familiale peut également renforcer les liens entre les membres de la famille en créant un sentiment de communauté et en permettant aux membres de la famille de travailler ensemble dans un but commun. Cela peut également encourager les membres de la famille à s'engager dans l'entreprise et à en assumer la responsabilité, ce qui peut renforcer les relations familiales.

La propriété familiale peut également avoir des implications pour la gestion de la propriété et la gouvernance de l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent mettre en place des organes de gouvernance tels que des conseils consultatifs familiaux ou des conseils d'administration pour aider à gérer les questions de propriété et de gouvernance. Ces organes peuvent être composés de membres de la famille et de conseillers externes, et peuvent jouer un rôle clé dans la prise de décision et la gestion des conflits familiaux.

La propriété familiale peut également présenter des défis pour la gouvernance de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent être tentés de prendre des décisions en fonction de leurs intérêts personnels plutôt que de l'intérêt de l'entreprise, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts et des problèmes de gouvernance. Il est donc important pour les entreprises familiales de mettre en place une gouvernance d'entreprise solide et transparente pour garantir que les intérêts de l'entreprise sont protégés et que les membres de la famille agissent dans l'intérêt de l'entreprise plutôt que dans leurs intérêts personnels.

3.2. La gouvernance familiale :

La gouvernance familiale est un ensemble de règles, de procédures et de pratiques qui visent à assurer la gestion efficace des relations entre les membres de la famille et l'entreprise familiale. Elle est essentielle pour garantir la stabilité et la continuité des entreprises familiales, ainsi que pour éviter les conflits et les tensions entre les membres de la famille.

La gouvernance familiale peut aider à établir des règles claires pour la participation des membres de la famille à l'entreprise. Les protocoles familiaux sont des documents clés de la gouvernance familiale, qui détaillent les règles et les principes qui régissent les relations entre les membres de la famille et leur participation à l'entreprise¹³. Les protocoles familiaux peuvent inclure des dispositions pour la gestion de la propriété, telles que des règles pour la transmission des actions ou des parts de l'entreprise entre les membres de la famille. Ils peuvent également définir les rôles et les responsabilités des membres de la famille dans l'entreprise, ce qui peut aider à éviter les conflits et les tensions familiales.

En outre, la gouvernance familiale peut contribuer à la planification de la succession. Les entreprises familiales ont souvent des difficultés à trouver des

¹³ Charlier, « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes. »

successeurs appropriés pour diriger l'entreprise lorsque les membres de la famille vieillissent ou prennent leur retraite. La gouvernance familiale peut aider à résoudre ce problème en établissant des critères clairs pour la sélection des successeurs et en mettant en place des processus de formation et de mentorat pour préparer les successeurs à prendre la relève de manière efficace¹⁴. La gouvernance familiale peut également aider à faciliter la transition de la propriété et de la direction de l'entreprise à la génération suivante.

En outre, la gouvernance familiale peut aider à gérer les conflits et les tensions entre les membres de la famille. Les entreprises familiales peuvent mettre en place des organes de gouvernance tels que des conseils consultatifs familiaux ou des conseils d'administration pour aider à gérer les questions de propriété et de gouvernance. Ces organes peuvent être composés de membres de la famille et de conseillers externes, et peuvent jouer un rôle clé dans la prise de décision et la gestion des conflits familiaux. La gouvernance familiale peut également établir des processus pour la résolution des conflits, tels que des mécanismes de médiation ou d'arbitrage, pour aider à résoudre les différends entre les membres de la famille de manière efficace et équitable.

En outre, la gouvernance familiale peut contribuer à la préservation de la culture et des valeurs familiales¹⁵. Les entreprises familiales ont souvent une culture d'entreprise unique qui reflète les valeurs et les traditions de la famille. La gouvernance familiale peut aider à préserver cette culture et ces valeurs en mettant en place des processus pour la communication, la formation et l'orientation des membres de la famille sur l'histoire et les valeurs de l'entreprise familiale.

¹⁴ FPAIT EL AMRIA et H ATTOUCH, « Gouvernance des entreprises familiales: un essai théorique sur la spécificité, » *Revue d'Etudes en Management ...* (2016), <https://revues.imist.ma/index.php/REMFO/article/view/4912>.

¹⁵ N Boumesbah, N Ramdani, et H Oulmou, *La gouvernance des entreprises familiales* (Université abderrahmane mira ..., 2020).

La gouvernance familiale peut également contribuer à la gestion financière et fiscale de l'entreprise familiale. Les entreprises familiales peuvent mettre en place des politiques et des procédures pour la gestion de la trésorerie, la gestion des risques et la planification fiscale. Cela peut aider à assurer la stabilité financière de l'entreprise et à protéger les intérêts de la famille.

3.3.L'équilibre entre la famille et l'entreprise

L'équilibre entre la famille et l'entreprise est un enjeu crucial pour les entreprises familiales. Les entreprises familiales sont des organisations uniques qui sont souvent caractérisées par une forte intégration entre la famille et l'entreprise. Cependant, cette intégration peut également entraîner des tensions et des conflits entre les rôles familiaux et professionnels des membres de la famille.

L'équilibre entre la famille et l'entreprise peut aider à préserver la cohésion familiale. Les entreprises familiales impliquent souvent des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise, ce qui peut rendre difficile la séparation entre les rôles familiaux et professionnels. Cela peut entraîner des conflits et des tensions entre les membres de la famille, qui peuvent avoir des conséquences négatives sur la cohésion et la stabilité de la famille. L'équilibre entre la famille et l'entreprise peut aider à atténuer ces tensions en établissant des limites claires entre les rôles familiaux et professionnels¹⁶. Les protocoles familiaux, les codes de conduite et les politiques de l'entreprise peuvent tous contribuer à établir des règles claires pour la participation de la famille à l'entreprise et à clarifier les attentes en matière de comportement et de responsabilités. Cela peut aider à préserver la cohésion familiale en évitant les conflits et les tensions qui

¹⁶ Cláudia Andrade et Anne Marie Fontaine, « Rôles familiaux et professionnels : attitudes et stratégies de conciliation. Ce qui se transmet, » *La revue internationale de l'éducation familiale* 22, n° 2 (2007), <https://doi.org/10.3917/rief.022.0067>, <https://www.cairn.info/revue-la-revue-internationale-de-l-education-familiale-2007-2-page-67.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RIEF_022_0067.

pourraient survenir en raison d'une confusion ou d'un manque de clarté sur les rôles et les responsabilités de chacun.

En outre, l'équilibre entre la famille et l'entreprise peut contribuer à la réussite de l'entreprise. Les entreprises familiales ont souvent une culture unique qui peut les aider à se démarquer de leurs concurrents. Cependant, cette culture peut également entraîner des pratiques commerciales inefficaces ou des décisions qui ne sont pas alignées sur les objectifs de l'entreprise. L'équilibre entre la famille et l'entreprise peut aider à garantir que les décisions prises par l'entreprise sont guidées par des considérations commerciales plutôt que par des considérations familiales. Cela peut aider à améliorer la performance de l'entreprise et à garantir sa viabilité à long terme.

En outre, l'équilibre entre la famille et l'entreprise peut aider à promouvoir une culture de responsabilité au sein de l'entreprise¹⁷. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise peuvent souvent bénéficier de privilèges ou de traitements de faveur qui ne sont pas accordés aux autres employés. Cela peut créer des ressentiments au sein de l'entreprise et peut affecter la motivation et la productivité des employés. L'équilibre entre la famille et l'entreprise peut aider à éviter ces problèmes en établissant des politiques claires pour la gestion des conflits d'intérêts et en garantissant que tous les employés sont traités de manière équitable et impartiale.

3.4. La planification de la succession :

La planification de la succession est cruciale pour les entreprises familiales afin d'assurer leur continuité et leur succès à long terme¹⁸. La succession est le processus de transfert de la propriété et du contrôle de l'entreprise familiale de

¹⁷ Jean-Luc Arregle et al., « The development of organizational social capital: Attributes of family firms, » *Journal of management studies* 44, n° 1 (2007).

¹⁸ Timothy G. Habbershon, Mary Williams, et Ian C. MacMillan, « A unified systems perspective of family firm performance, » *Journal of Business Venturing* 18, n° 4 (2003/07/01/ 2003), [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902603000533>.

génération en génération. La planification de la succession est le processus de préparation et de gestion de ce transfert. Elle est essentielle pour garantir que l'entreprise familiale continue de prospérer et que la richesse de la famille est protégée.

La planification de la succession peut aider à garantir la continuité de l'entreprise familiale. Les entreprises familiales sont souvent fondées sur des valeurs familiales et des traditions qui ont été transmises de génération en génération. La planification de la succession peut aider à préserver ces valeurs et traditions en les transmettant à la prochaine génération de la famille et en continuant d'exploiter l'entreprise selon ces principes. La planification de la succession peut également garantir la continuité des activités de l'entreprise en garantissant une transition en douceur de la direction et de la propriété de l'entreprise de la génération actuelle à la génération suivante¹⁹.

En outre, la planification de la succession peut aider à garantir la stabilité et la cohérence de la stratégie de l'entreprise. Les entreprises familiales ont souvent une culture d'entreprise unique qui peut être difficile à maintenir lorsqu'il y a un changement de direction et de propriété. La planification de la succession peut aider à garantir que la stratégie de l'entreprise est maintenue en place, même lorsque les membres de la famille changent. Cela peut aider à assurer la stabilité et la cohérence de l'entreprise à long terme.

La planification de la succession peut également aider à assurer une transition réussie de la propriété et du contrôle de l'entreprise²⁰. Les membres de la famille qui prennent le contrôle de l'entreprise doivent être bien préparés et formés pour assumer leurs nouvelles responsabilités. La planification de la succession peut aider à garantir que les successeurs sont prêts à prendre la relève

¹⁹ Arminda Paço et al., « Succession planning and strategies in Family Business: a multiple case study, » *International Journal of Entrepreneurship* 25 (05/11 2021).

²⁰ Guillaume Biot-Paquerot, *Processus de succession et entreprises familiales : Permanence du contrôle et écosystèmes d'affaires* (2014).

et à poursuivre la vision de l'entreprise avec succès. Cela peut aider à éviter les conflits et les tensions au sein de la famille et à garantir une transition en douceur de la direction et de la propriété de l'entreprise.

La planification de la succession peut aider à éviter les conflits potentiels au sein de la famille. Les entreprises familiales peuvent être confrontées à des conflits importants liés à la propriété et à la direction de l'entreprise lorsque la génération actuelle prend sa retraite ou décède. La planification de la succession peut aider à éviter ces conflits en établissant des critères clairs pour la sélection des successeurs et en définissant les rôles et les responsabilités de chaque membre de la famille impliqué dans l'entreprise. En outre, la planification de la succession peut aider à éviter les conflits en établissant une méthode équitable pour la distribution de la richesse familiale et de la propriété de l'entreprise.

Il est important de noter que la planification de la succession doit être un processus continu et évolutif. Les entreprises familiales doivent être prêtes à s'adapter aux changements dans l'environnement économique et familial et à ajuster leur planification de la succession en conséquence. La planification de la succession doit également être transparente et impliquer tous les membres de la famille impliqués dans l'entreprise, afin que les décisions puissent être prises de manière équitable et en toute confiance.

3.5. La communication et la résolution des conflits :

La communication et la résolution des conflits sont des éléments cruciaux pour les entreprises familiales afin de maintenir une relation harmonieuse et de garantir leur succès à long terme. Dans les entreprises familiales, les conflits ont tendance à être plus intenses et complexes car ils impliquent des relations familiales et des intérêts financiers²¹. La communication et la résolution des

²¹ Geoffrey Marcq, « La résolution de conflits, » *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 109, n° 1 (2016), <https://doi.org/10.3917/cips.109.0107>, <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2016-1-page-107.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=CIPS_109_0107.

conflits sont donc essentielles pour préserver l'harmonie familiale et la stabilité de l'entreprise.

La communication est essentielle pour les entreprises familiales afin de prévenir les conflits. Les membres de la famille qui travaillent ensemble doivent communiquer clairement et régulièrement pour éviter les malentendus et les conflits potentiels. La communication ouverte peut aider à établir des attentes claires et à prévenir les conflits avant qu'ils ne surviennent. Les membres de la famille doivent également être disposés à écouter les uns les autres et à prendre en compte les points de vue et les préoccupations des autres. La communication peut également aider à promouvoir la confiance et la transparence, ce qui peut être bénéfique pour la stabilité et la durabilité de l'entreprise familiale.

En outre, la communication est importante pour la résolution des conflits. Lorsqu'un conflit survient, il est important que les membres de la famille communiquent ouvertement et honnêtement pour trouver une solution²². La communication doit être respectueuse et constructive, afin de préserver les relations familiales et de trouver une solution qui convienne à toutes les parties. Les membres de la famille doivent également être disposés à faire des compromis et à écouter les idées des autres pour résoudre les conflits de manière efficace.

La résolution des conflits doit être abordée de manière proactive dans les entreprises familiales. Les conflits peuvent surgir pour diverses raisons, comme la succession, la propriété, les objectifs de l'entreprise, les rôles et les responsabilités des membres de la famille Il est important que les entreprises familiales aient des politiques et des procédures en place pour gérer les conflits. Les entreprises familiales peuvent également envisager de faire

²² N Crutzen et F Pirnay, *La communication intergénérationnelle dans les entreprises familiales en Belgique francophone* (orbi.uliege.be, 2013).
<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/150695/1/Etude%20IEF%202013.pdf>.

appel à des médiateurs externes pour aider à résoudre les conflits de manière impartiale et efficace.

Il est important de noter que la communication et la résolution des conflits sont des processus continus et évolutifs. Les entreprises familiales doivent être prêtes à s'adapter aux changements dans l'environnement économique et familial et à ajuster leur communication et leur approche de résolution des conflits en conséquence. Les membres de la famille doivent être ouverts et transparents les uns envers les autres, et doivent être prêts à travailler ensemble pour trouver des solutions durables aux conflits qui surviennent.

En outre, les entreprises familiales peuvent adopter des pratiques de gouvernance d'entreprise pour aider à gérer la communication et la résolution des conflits. Les pratiques de gouvernance d'entreprise peuvent inclure la création d'un conseil consultatif familial ou d'un comité de résolution des conflits familial, qui peut aider à faciliter la communication et à résoudre les conflits avant qu'ils ne deviennent trop importants²³. Les pratiques de gouvernance d'entreprise peuvent également inclure la mise en place d'un code de conduite familial, qui établit des normes de comportement et de communication claires pour tous les membres de la famille impliqués dans l'entreprise.

3.6. La professionnalisation :

La professionnalisation est un processus clé pour les entreprises familiales qui cherchent à maintenir leur compétitivité et leur succès à long terme. La professionnalisation implique une transition de la gestion familiale à une gestion professionnelle, dans laquelle les membres de la famille travaillant dans l'entreprise sont remplacés par des professionnels qualifiés.

²³ A Abil, *La place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales du Grand Agadir*, Revue COSSI, (revue-cossi.numerev.com, 2020). <https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-8/1908-la-place-de-la-communication-interne-dans-le-management-de-la-performance-du-capital-humain-des-entreprises-familiales-du-grand-agadir>.

La professionnalisation peut aider les entreprises familiales à améliorer leur efficacité et leur performance. Les entreprises familiales ont souvent des structures de gestion informelles et des décisions basées sur des relations personnelles plutôt que sur une analyse rationnelle. La professionnalisation peut aider à établir des structures de gestion formelles et des processus décisionnels basés sur l'analyse des données et les meilleures pratiques de l'industrie. Les professionnels qualifiés ont également des compétences et des connaissances spécialisées qui peuvent aider à améliorer la performance de l'entreprise.

En outre, la professionnalisation peut aider les entreprises familiales à attirer et à retenir des talents qualifiés. Les professionnels qualifiés sont souvent attirés par les entreprises qui offrent des perspectives de carrière claires et des opportunités de développement professionnel. La professionnalisation peut aider les entreprises familiales à créer des plans de carrière pour les employés, à offrir des formations et des opportunités de développement professionnel, et à établir des structures de rémunération compétitives²⁴. Cela peut contribuer à attirer des talents qualifiés et à retenir les employés clés, ce qui peut contribuer à la croissance et à la durabilité de l'entreprise.

En outre, la professionnalisation peut aider à réduire les conflits au sein de l'entreprise familiale. Les conflits peuvent survenir dans les entreprises familiales en raison de la confusion entre les rôles familiaux et les rôles professionnels. Elle peut aider à établir des rôles et des responsabilités clairs pour tous les employés, y compris les membres de la famille. Cela peut aider à éviter les situations où les membres de la famille ont des attentes irréalistes quant à leur rôle dans l'entreprise, ce qui peut entraîner des conflits.

La professionnalisation peut aider les entreprises familiales à se préparer à la succession. Préparer les membres de la famille à céder le contrôle de l'entreprise

²⁴ A LOUITRI et J ZAHER, *Enracinement du dirigeant salarié et processus de professionnalisation dans les entreprises familiales: Pistes de réflexion théorique* (iseor-formations.com, 2021). <http://www.iseor-formations.com/pdf/ACTESCOLMCD2021/LOUITRI.pdf>.

à la prochaine génération. Les membres de la famille peuvent acquérir des compétences et des connaissances en travaillant aux côtés de professionnels qualifiés, ce qui peut les préparer à prendre des responsabilités de gestion plus importantes à l'avenir²⁵. La professionnalisation peut également aider à assurer une transition en douceur de la propriété et du contrôle de l'entreprise de la génération actuelle à la génération suivante, car les professionnels qualifiés peuvent aider à superviser cette transition et à garantir sa réussite.

Cependant, elle peut également présenter des défis pour les entreprises familiales. Les membres de la famille peuvent être réticents à céder leur contrôle sur l'entreprise, car cela peut menacer leur sentiment de sécurité financière et leur sentiment de contrôle sur leur propre destin. Les membres de la famille doivent être prêts à admettre leurs limites et à accepter l'aide de professionnels qualifiés pour atteindre leurs objectifs commerciaux. En outre, les entreprises familiales doivent être prêtes à investir dans la professionnalisation, qui peut nécessiter des investissements importants en termes de ressources financières, de temps et de formation.

4. La structure de la famille.

Selon Todd, la structure de la famille est le système d'interaction au sein de la famille qui influence le comportement de chaque membre et sa perception de la réalité²⁶. En élaborant une typologie des structures familiales, Todd a essayé de montrer comment certaines d'entre elles sont régies de façon autoritaire, alors que d'autres sont très libertaires et laissent beaucoup d'autonomie aux enfants.

En se basant sur deux axes, l'autorité et l'égalité, quatre catégories sont possibles.

²⁵ Alice Bletard, « Attentes, discours et stratégies d'acteurs autour de la professionnalisation des pratiques RH dans une entreprise familiale. Le cas de Dufrais, » (2019).

²⁶ Imen Mzid Ben Amar et Lassaâd Mezghani, « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe, » *Revue internationale PME* 23, n° 1 (2010).

Tableau N° 01-02 : La Structure de la famille.

	Egalitaire	Non égalitaire
Autorité forte	Communautaire	Souche
Autorité faible	Nucléaire égalitaire	Nucléaire absolu

Source : Imen Mzid Ben Amar et Lassaâd Mezghani, « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe, », Revue internationale PME 23, n°1 (2010).

En effet, les deux axes retenus par l'auteur renvoient à deux éléments fondamentaux présents dans toute réflexion sur le gouvernement des organisations, le contrôle et la propriété. Chaque type de famille identifiée par Todd possède des mécanismes de gouvernance qui lui sont propre. Les familles communautaires, contrairement aux familles nucléaires absolus, sont organisées autour de pratique et règles non formelle, avec figure centrale le père de la famille titulaire d'une autorité forte. Au contraire dans les familles où l'autorité est faible et où l'égalité entre frère et sœurs n'est pas très marqué, la gouvernance de la famille passe par des règles plus formelles, écrites et justifiées.

La famille nucléaire absolue est libérale et inégalitaire. Les membres de la famille sont indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel. Dans les rapports entre les enfants, la grande différence apparaît au moment de l'héritage. Les enfants ne sont absolument pas égaux. Il revient aux parents de répartir leur héritage, leurs biens de façon complètement libre entre leurs enfants²⁷.

La famille nucléaire égalitaire est caractérisée par le concept de liberté et égalité. Le passage à cet état d'indépendance suppose un certain apprentissage de la liberté pour les enfants. A aucun moment dans ce type familial, on n'a d'enfant, adultes et mariés, qui vivent toujours sous l'autorité de leurs parents.

²⁷ Favier, « L'origine des systèmes familiaux. Tome 1 : L'Eurasie, Emmanuel Todd, Gallimard, 747 p., 2011.. »

Dans ce type nucléaire et égalitaire, lors du décès des parents, l'héritage est partagé de façon absolument égalitaire entre tous les enfants.

La famille autoritaire incarne les valeurs d'inégalité et d'autorité. L'ultime autorité est accordée au père et un seul héritier est désigné. Un des enfants, est donc choisi comme héritier. Il passe à un statut d'adulte, tout en restant sous l'autorité des parents, en tout cas sous l'autorité du père. Les autres enfants, garçons ou filles, sont éjectés de la famille. L'entrée dans la vie adulte n'implique pas l'indépendance par rapport aux parents.

La famille communautaire est caractérisée par les valeurs d'égalité et d'autorité. L'autorité est la valeur fondamentale de ce système familial, puisque tous les enfants restent sous l'autorité du père. Le fait de ne pas distinguer d'héritier unique induit un raisonnement plus égalitaire. Il s'agit d'une valeur très forte d'égalité, car il existe un principe de symétrie entre les enfants qui sont tous au même niveau. D'ailleurs, lorsque le père décède, l'héritage est partagé de façon absolument égalitaire.

5. La structure de propriété :

Il existe un modèle basique de Ward à trois étapes qui peut résumer le cycle de vie de l'entreprise familiale²⁸.

Étape 1 : Le fondateur (propriétaire détenant le contrôle).

Il s'agit de l'étape initiale dans l'existence d'une entreprise familiale, l'entreprise est alors entièrement dirigée et gérée par le fondateur. Il se peut qu'il cherche des conseils auprès d'un membre restreint de conseillers extérieurs ou d'associés, mais il prend la majorité des décisions stratégiques eux-mêmes, cette étape est caractérisée par une structure de gouvernance simple et un fort engagement de la part du fondateur envers le succès de son entreprise.

²⁸ David Autissier, Emily Metais-Wiersch, et Jean-Marie Peretti, « Outil 7. Le cycle de vie des organisations, » dans *La boîte à outils de l'Innovation managériale* (Paris : Dunod, 2019).

Etape 2 : Partenariat fraternel.

Il s'agit de l'étape où la gestion et la propriété ont été transférées aux enfants du fondateur, étant donné que davantage de membre de la famille sont des frères mais impliqué dans l'entreprise, les problèmes de gouvernance en tendance à devenir relativement plus complexe. Parmi les défis communs de l'étape du partenariat fraternel, on trouve : le maintien de l'harmonie fraternelle à l'établissement des canaux de communications efficace entre les membres de la famille et la garantie de plans de succession par les postes clés de la direction.

Etape 3 : la confédération des cousins (consortium des cousins ou dynastie familiale).

Dans cette étape, la gouvernance de l'entreprise devient plus complexe étant donné que davantage de membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérées et avec quelle stratégie générale devrait être définie. De plus, tous les conflits qui existent au sein de la fratrie à l'étape antérieure sont susceptibles de toucher la génération des cousins également par conséquent cette étape implique la plupart des problèmes, comme l'emploi des membres de la famille, la liquidité des actions, la politique des dividendes, le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise, la résolution des conflits familiaux ; sont quelque problèmes communs que les entreprises familiales rencontrent.

Dans le tableau suivant on trouve le travail de Hirigoyen qui a bien présenté l'évolution de l'entreprise familiale en se basant sur le modèle de base de Ward :

Titres 01-03 : Les stades d'évolution de l'actionnariat

Actionnaire principale Stade I	Partenariat entre frères et sœurs Stade II	Confédération de cousins Stade III
Décision unilatérale	Consensus dans les décisions	Processus de décision démocratique
Système autoritaire	Relations intenses et volatiles	Actionnariat dispersé
Prise de décision rapide	Diversité	Pas de contrôle absolu par un seul actionnaire
Simplicité	Créativité	Equitable si règles et processus définis
Tiers peuvent se sentir aliénés	Risque de conflits accru	Perte d'emploi personnel

Source : Hirigoyen, G. Concilier finance et management dans les entreprises familiales. Revue française de gestion, 2009, page 398.

Section 03 : L'entreprise familiale, l'entreprise.

1. Les modèles de représentations de l'entreprise familiale :

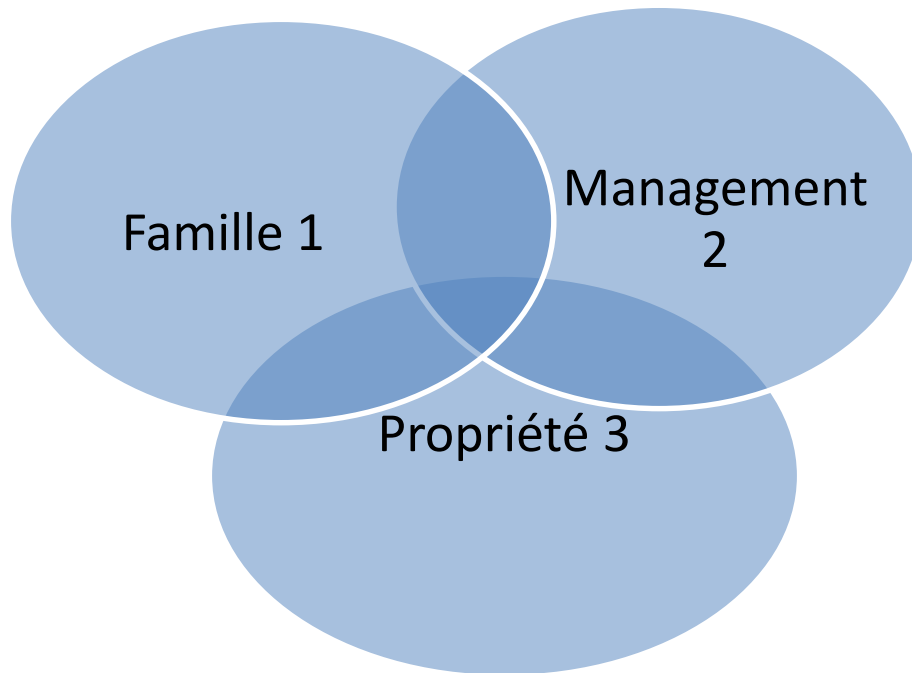
La spécificité de l'entreprise familiale vient du fait qu'elle combine deux formes distinctes d'organisations, l'entreprise et la famille. La famille fonctionne sur un modèle affectif et émotionnel, (besoins sociaux, émotionnelle, appartenance ...), quant à l'entreprise, le fonctionnement est selon une logique économique, orienté vers le profit et la recherche de la performance. Donc deux univers qui se confronte, ce qui par logique représente deux cas de figures, la possibilité que ces deux univers se cohabitent ce qui va aboutir à une meilleure performance, ou le contraire, leurs divergences est une source de conflit.

Ce constat forme trois axes principaux de l'entreprise familiale : la famille, le management et la propriété ou l'actionnariat, parallèlement les entreprises non familiales qui contiennent que deux axes, le management et l'actionnariat.

1.1. Le modèle à trois cercles :

Selon Tagiri (1982) qui présente une approche théorique très citée par la littérature, ou l'entreprise familiale est représentée comme un système composé de trois sous-systèmes en interaction à savoir la propriété, le management et la famille¹. Dans ce modèle chaque cercle représente un groupe de personnes présentant des caractéristiques particulières dans sa relation avec l'entreprise. Il existe dans ce modèle sept représentations de personnes :

¹ Peter Davis, « Realizing the potential of the family business, » *Organizational Dynamics* 12, n° 1 (1983/06/01/1983), [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90026-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261683900268>.

Figure 01-01 : Modèle de l'entreprise familiale.

Source : Hirigoyen, G. Concilier finance et management dans les entreprises familiales. Revue française de gestion, 2009, page 397.

Point de vue purement familiale.

1. Point de vue strictement managérial.
2. Actionnaire, ni membre de la famille ni membre de l'équipe dirigeante.
3. Membre de la famille qui n'est pas dans l'entreprise mais qui est actionnaire.
4. Successeur de la génération suivante ou beaux enfant actif dans l'entreprise.
5. Directeur extérieurs a la famille devenu actionnaire.
6. Cumul du point de vue d'actionnaire, de membre de la famille et de gestionnaire de l'entreprise.

Le modèle à trois cercles décrit les trois sphères qui composent une entreprise familiale : la famille, l'entreprise et la propriété.

La sphère familiale correspond au premier cercle. Elle comprend les membres de la famille qui ne sont pas impliqués dans la gestion de l'entreprise. Cette sphère est caractérisée par des relations personnelles et émotionnelles complexes entre les membres de la famille qui peuvent influencer la gestion de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent avoir des attentes et des intérêts différents en ce qui concerne l'entreprise, et ces différences peuvent conduire à des conflits ou à des tensions qui peuvent affecter la prise de décision stratégique de l'entreprise. Par exemple, les membres de la famille peuvent avoir des visions différentes de l'avenir de l'entreprise, ou des conceptions différentes de ce que signifie être un membre de la famille impliqué dans l'entreprise.

La sphère de l'entreprise correspond au deuxième cercle. Elle comprend les employés et les dirigeants qui sont responsables de la gestion quotidienne de l'entreprise. Dans cette sphère, les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise peuvent avoir des rôles différents en fonction de leur expertise et de leur expérience. Les membres de la famille peuvent jouer des rôles clés dans l'entreprise, par exemple en tant que dirigeants ou membres du conseil d'administration, ou ils peuvent occuper des postes opérationnels. Cependant, les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise peuvent également être confrontés à des défis spécifiques, tels que la nécessité de maintenir une distance professionnelle avec les autres employés de l'entreprise ou de faire face à des conflits d'intérêts potentiels.

La sphère de la propriété correspond au troisième cercle. Elle comprend les membres de la famille qui possèdent des parts de l'entreprise. Dans cette sphère, les membres de la famille peuvent avoir des intérêts financiers différents qui peuvent influencer la prise de décision stratégique. Par exemple, certains membres de la famille peuvent chercher à maximiser les bénéfices à court terme, tandis que d'autres peuvent chercher à assurer la pérennité de l'entreprise à long terme. Les membres de la famille peuvent également avoir des attentes

différentes en ce qui concerne leur rôle dans l'entreprise en tant que propriétaires, par exemple en termes de participation à la prise de décision ou de distribution des dividendes.

1.2. L'apport de Hirigoyen a quatre cercles :

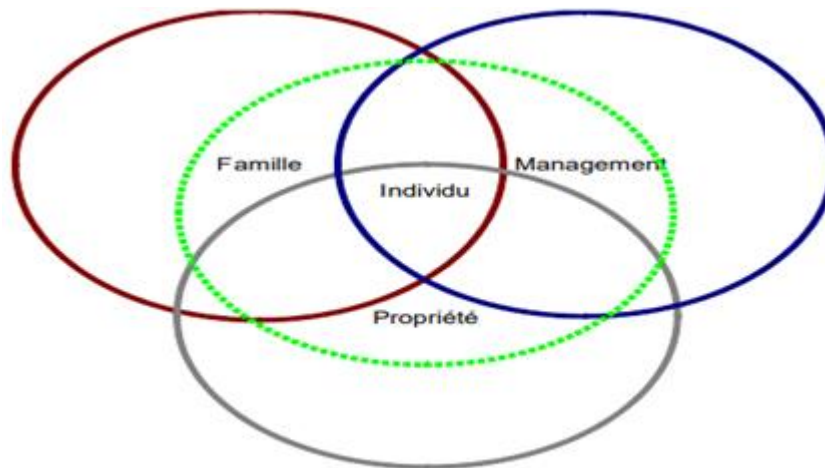
Contrairement au schéma de trois cercles, la famille n'est pas un groupe homogène ou monolithique avec des intérêts convergents. La littérature managériale sur les entreprises familiales a clairement souligné que les différences qui peuvent surgir au sein de la famille et les conflits de rôles peuvent conduire à des comportements qui ne vont pas dans le sens des meilleurs intérêts de l'entreprise².

La prise en compte explicite des comportements des individus-acteurs repose sur l'existence d'une fonction d'utilité distincte de celles de la communauté familiale et de l'entreprise familiale. Cette fonction d'utilité refléterait leurs préférences individuelles et leur évolution au cours du temps ; sa maximisation pourrait se faire au détriment de celle de la communauté familiale et de celle de l'entreprise familiale.

Tout ne se passe pas en effet comme si les individus avaient abandonné leurs croyances, leurs valeurs, leur affect en entrant dans l'entreprise, c'est-à-dire leurs antécédents. Pour cela, il convient de compléter le schéma traditionnel en ajoutant un cercle supplémentaire aux trois cercles précédents, c'est-à-dire d'intégrer un sous-système individu ajoutant ainsi une quatrième perspective à la compréhension de l'entreprise familiale par la prise en compte explicite de leurs préférences individuelles. Il s'agit de prendre en compte la fonction d'utilité de l'individu-acteur reflétant ses préférences individuelles et leur évolution au cours du temps.

Figure 01-02 : L'introduction du cercle individuel.

² Hirigoyen, *Valeur et évaluation des entreprises familiales*.



Source : Gérard Hirigoyen, Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts, Économies et sociétés 2008 Vol. 19 Pages, 04.

L'introduction du cercle individuel apporte une réponse à ce dilemme fondamental de l'entreprise familiale : créer un équilibre entre les besoins et les intérêts des individus d'une part, et ceux de la communauté familiale d'autre part. L'évolution des liens familiaux et du cycle de vie de l'entreprise au cours du temps, fait que les liens entre les membres de la famille commencent graduellement à s'atténuer et déclenchent des forces qui contribuent à diminuer plutôt qu'à construire la confiance. Dans les périodes de succession, l'entreprise familiale affronte des changements dans les « patterns » des liens familiaux qui atténuent le degré de la confiance mutuelle³.

Il est difficile, pour les membres des générations futures, de faire confiance aux autres membres de la famille de la même façon qu'ils ont fait confiance à leurs propres parents. Lorsque la structure de l'actionnariat, spécialement de « l'actionnariat de sang », évolue et se dilue, les liens familiaux ont tendance à s'éroder, ce qui diminue théoriquement l'efficacité des systèmes de contrôle. L'affectio societatis s'estompe, le contrôle familial devient vulnérable et

³ G Hirigoyen, *Concilier finance et management dans les entreprises familiales*, Revue française de gestion, (cairn.info, 2009). <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-393.htm>.

l'attachement émotionnel à la propriété familiale se délite. Au cours du temps, les bases de la confiance, la coopération et l'autorité morale s'amointrissent à cause de la prééminence de l'intérêt personnel et la perte d'autorité du pouvoir des ancêtres⁴.

Plusieurs études de cas d'entreprises familiales illustrent la façon dont les conflits psychologiques au sein de la famille peuvent engendrer des coûts dus à la rivalité fraternelle ou encore à un comportement autocratique et au népotisme, ce qui compense les gains induits par des coûts de surveillance ou de contrôle moins élevés dans ces entreprises⁵.

1.3. Le modèle des rôles de Nenbauer et Lank.

Nenbauer et Lank (1998) présente une vision plus développée du modèle qui va jusqu'à identifier 15 rôles différents dans l'entreprise familiale à savoir⁶ :

1. Salariés
2. Actionnaires (propriétaire).
3. Direction.
4. Famille.
5. **Famille**-actionnaires.
6. **Famille**-salariés.
7. **Famille**-direction.
8. **Famille**-salariés-direction.
9. **Famille**-actionnaires-direction.
10. **Famille**-actionnaires-salariés.
11. Actionnaires-salariés.
12. Actionnaires-direction.
13. Actionnaires-direction-salariés.

⁴ Gérard Hirigoyen, « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts, » *Économies et sociétés* 19 (2008).

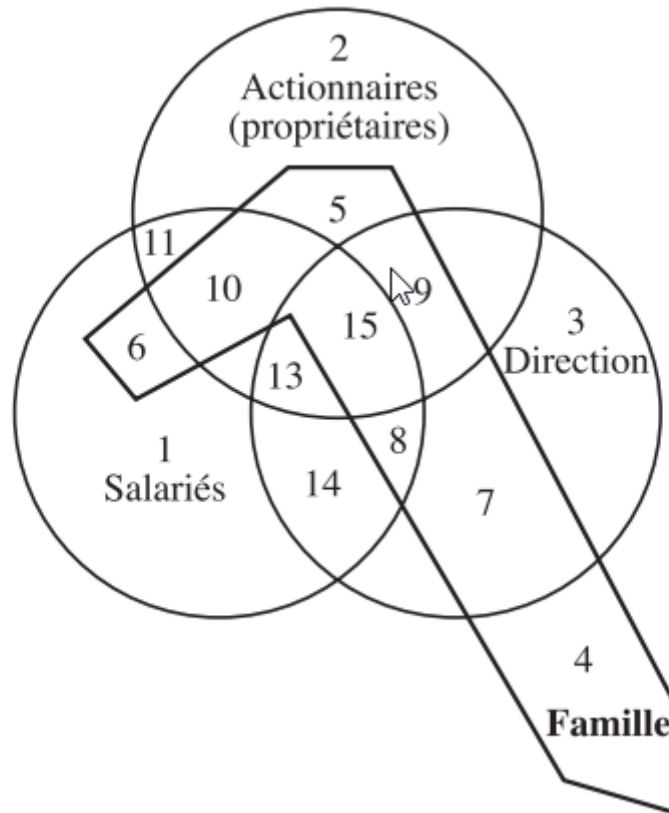
⁵ Hirigoyen, « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. »

⁶ Hirigoyen, *Concilier finance et management dans les entreprises familiales*.

14. Salariés-direction.

15. **Famille**-actionnaire-salariés-direction.

Figure 01-03 : Distribution des rôles au sein de l'entreprise familiale



Source : Allouche, José, et Bruno Amann. « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue française de gestion*, vol. no 141, no. 5, 2002, page 114.

La situation très complexe des entreprises détenues par une famille revient au fait que les membres familiaux pouvant être impliqués au sein de la gouvernance en assurant des rôles et des responsabilités multiples réunissant des différentes motivations. Cela fait une confrontation dans divers niveaux de l'entreprise familiale, entre valeur et finalité de la famille et les objectifs strictement économique de l'entreprise⁷.

⁷ Patrice Charlier et Gilles Lambert, « Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence, » *Management international / Gestión Internacional / International Management* 13, n° 2 (2009), <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/029780ar>, <https://id.erudit.org/iderudit/029780ar>.

2. Imbrication famille entreprise :

Il faut souligner l'importance du rôle du dirigeant fondateur dans le modelage et la modification de la culture organisationnelle. Les fondateurs ont le privilège de choisir leurs collaborateurs les plus proches avec qui ils partagent les valeurs qui façonneront la culture de l'entreprise, ce qui rend très coûteux et conflictuel l'arriver dans une organisation dans le but de vouloir modifier sa culture.

2.1. L'apport de Kenyon-Rouvinez et Ward

Kenyon-Rouvinez et Ward ont apporté une contribution majeure dans le domaine de l'entreprise familiale en proposant un cadre de référence pour la gouvernance de ces entreprises. Leur article a mis en évidence les défis spécifiques que rencontrent les entreprises familiales en matière de gouvernance, en raison des interactions complexes entre la famille, l'entreprise et la propriété⁸. Kenyon-Rouvinez et Ward, définissent la gouvernance de l'entreprise familiale comme : « un système de processus et de structure mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilité et le contrôle de l'entreprise ». Ils ont proposé un cadre de gouvernance en trois parties : les processus de gouvernance, les structures de gouvernance et les accords de gouvernance.

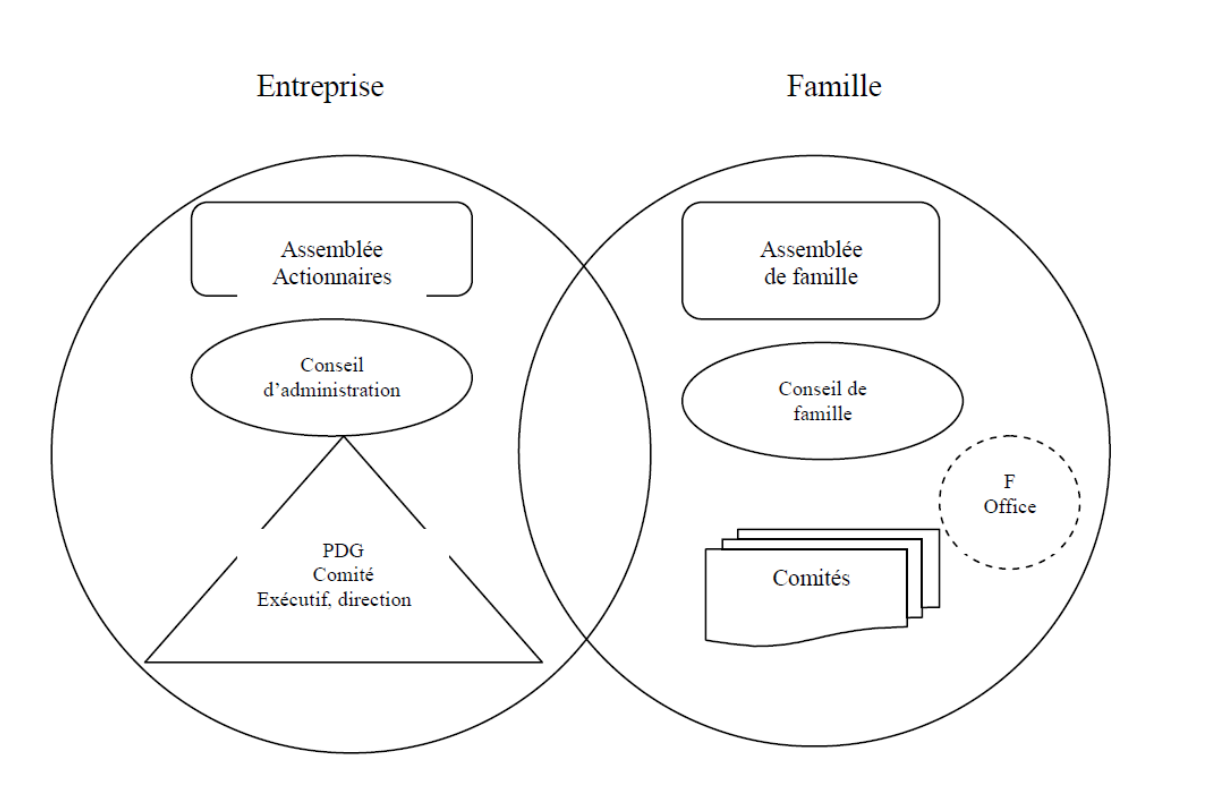
Les processus de gouvernance comprennent les activités régulières de la famille et de l'entreprise pour discuter de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, pour nommer les dirigeants et les membres du conseil d'administration, pour résoudre les conflits d'intérêts et pour gérer la succession

⁸ Dorra Boujelben Khemiri et Salah Ben Hamad, « Contribution de l'individu et de l'orientation entrepreneuriale dans la réussite de la succession entrepreneuriale dans les entreprises familiales tunisiennes, » *La Revue des Sciences de Gestion* 311, n° 5 (2021), <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2021-5-page-111.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_311_0115.

et la transmission de la propriété⁹. Les structures de gouvernance comprennent les organes de gouvernance de l'entreprise familiale, tels que le conseil d'administration, les comités spécialisés, les assemblées des actionnaires et les conseils de famille. Ces structures doivent être adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise familiale et doivent permettre une prise de décision efficace et équitable. Les accords de gouvernance comprennent les accords écrits qui clarifient les droits et les devoirs des membres de la famille et des actionnaires. Leur contribution a mis en évidence l'importance de la gouvernance pour les entreprises familiales, en soulignant les défis particuliers associés à la prise de décision et au contrôle dans ces entreprises où les frontières entre la famille, l'entreprise et la propriété sont souvent floues. Leur cadre de gouvernance permet aux entreprises familiales de garantir une prise de décision efficace et équitable, tout en préservant les relations familiales. Leur définition de la gouvernance de l'entreprise familiale met en avant le rôle de la gouvernance pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise.

En somme, l'apport de Kenyon-Rouvinez et Ward est d'avoir proposé un cadre de gouvernance adapté aux particularités des entreprises familiales, qui permet de garantir une prise de décision efficace et équitable, tout en préservant les relations familiales. Leur contribution a contribué à renforcer la reconnaissance de l'importance de la gouvernance dans la gestion des entreprises familiales.

⁹ Charlier et Lambert, « Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence. »

Figure 01-04 : Cadre de gouvernance de l'entreprise familiale

2.2. La relation famille/entreprise

Miller et Rice expliquent que l'entreprise familiale fonctionne, d'une part, selon ses objectifs économiques et les lois du marché, et d'autre part, selon un système émotionnel¹⁰.

Dans le cadre d'une économie de marché et d'un environnement turbulents, l'entreprise familiale doit avoir comme objectifs primordiaux la survie et la rentabilité. Mais elle est obligée d'associer ces objectifs avec ses ambitions familiales liées à la forte implication de la famille dans l'entreprise. Miller et Rice ont souligné que l'entreprise familiale fonctionne selon deux systèmes interdépendants : le système économique et le système émotionnel. Le système économique est basé sur les objectifs économiques de l'entreprise et les lois du

¹⁰ R. M. Blackburn, compte rendu de *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries.*, E. J. Miller, A. K. Rice, *The Economic Journal* 78, n° 312 (1968), <https://doi.org/10.2307/2229204>, <http://www.jstor.org/stable/2229204>.

marché, tandis que le système émotionnel est basé sur les relations familiales, les normes, les valeurs et les émotions qui régissent les interactions entre les membres de la famille et l'entreprise.

Le système économique est fondamental pour la survie et la croissance de l'entreprise, car il permet à l'entreprise de générer des revenus, de créer de la valeur pour les actionnaires et de se développer sur le marché. Les entreprises familiales doivent être compétitives sur le marché pour maintenir leur position et leur croissance à long terme.

Cependant, le système émotionnel est également crucial pour les entreprises familiales, car il est lié à l'identité, aux relations et aux valeurs familiales. Les entreprises familiales sont souvent caractérisées par une forte identification des membres de la famille avec l'entreprise, ce qui peut avoir des conséquences positives et négatives. D'un côté, cela peut renforcer l'engagement et la loyauté des membres de la famille envers l'entreprise, et stimuler l'innovation et la créativité. D'un autre côté, cela peut conduire à des conflits d'intérêts, des tensions familiales et des décisions émotionnelles qui ne sont pas toujours rationnelles sur le plan économique.

Ainsi, pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise familiale, il est essentiel de trouver un équilibre entre le système économique et le système émotionnel. Les membres de la famille doivent être conscients des avantages et des inconvénients de leur engagement émotionnel envers l'entreprise et doivent être en mesure de séparer les intérêts de l'entreprise de ceux de la famille. En outre, la gouvernance de l'entreprise familiale doit être conçue pour intégrer ces deux systèmes en harmonie, en clarifiant les rôles et les responsabilités des membres de la famille et des dirigeants et en créant des mécanismes pour résoudre les conflits et les tensions qui peuvent surgir entre eux.

Ce caractère unique de l'entreprise familiale est le fruit de la présence dans l'entreprise de plusieurs individus ayant des besoins, des aptitudes et des droits différents, voire conflictuels, tout en partageant les liens les plus primaires de l'homme, à savoir les liens familiaux. De ce fait, le rôle du dirigeant au sein de l'entreprise, l'interférence de la vie professionnelle sur la vie familiale et vice-versa, rend compte remarquablement du rôle prédominant du dirigeant en tant que médiateur et arbitre entre les différentes parties prenantes familiales et non familiales à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ou de la famille. Pollak stipule que les liens sociaux qui régissent implicitement le système familial sont à l'origine du rôle que joue la famille dans la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres.

2.3. L'échelle de "Familiness" de Habbershon et Williams:

L'échelle de "Familiness" de Habbershon et Williams est un outil de mesure qui permet de déterminer le degré d'influence de la famille dans une entreprise, en se basant sur trois dimensions clés : le pouvoir, l'expérience et la culture. Cette échelle est composée de plusieurs éléments qui permettent de mesurer l'influence de la famille sur l'entreprise de manière spécifique¹¹.

La dimension du pouvoir mesure la présence de la famille dans les postes clés de l'entreprise. Elle prend en compte le nombre de membres de la famille occupant des postes de direction ou de propriété, ainsi que leur degré d'influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Cette dimension mesure également le pourcentage de membres de la famille occupant des postes clés par rapport à l'ensemble des employés de l'entreprise.

La dimension de l'expérience mesure l'implication de la famille dans l'entreprise en termes d'expérience professionnelle et de formation. Elle permet

¹¹ Myriam Cano-Rubio et al., « Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems, » *European Journal of Family Business* 6, n° 2 (2016/07/01/ 2016), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.12.002>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444877X16300290>.

de mesurer la proportion de membres de la famille ayant une expérience professionnelle préalable ou une formation pertinente pour l'entreprise. Cette dimension mesure également le pourcentage de membres de la famille ayant une expérience professionnelle ou une formation pertinente par rapport à l'ensemble des employés de l'entreprise.

La dimension de la culture mesure l'influence de la culture familiale sur l'entreprise en termes de normes, de valeurs et de traditions familiales. Elle permet de mesurer dans quelle mesure l'entreprise est influencée par les normes et les valeurs familiales, et dans quelle mesure elle est perçue comme une extension de la famille. Cette dimension mesure également l'importance accordée à la tradition et aux valeurs familiales par rapport aux exigences de l'entreprise. Chacune de ces dimensions est mesurée à l'aide d'indicateurs spécifiques. Par exemple, pour mesurer la dimension du pouvoir, il est possible de mesurer le pourcentage de membres de la famille occupant des postes clés, le pourcentage de membres de la famille occupant des postes clés par rapport à l'ensemble des employés de l'entreprise, ainsi que le degré d'influence des membres de la famille sur les décisions stratégiques de l'entreprise.

De même, pour mesurer la dimension de l'expérience, il est possible de mesurer le pourcentage de membres de la famille ayant une expérience professionnelle préalable ou une formation pertinente pour l'entreprise, le pourcentage de membres de la famille ayant une expérience professionnelle ou une formation pertinente par rapport à l'ensemble des employés de l'entreprise, ainsi que le degré d'implication des membres de la famille dans l'entreprise.

Enfin, pour mesurer la dimension de la culture, il est possible de mesurer l'importance accordée à la tradition et aux valeurs familiales, le degré d'adhésion de l'entreprise aux normes et aux valeurs familiales, ainsi que l'influence de la culture familiale sur les décisions stratégiques de l'entreprise.

En utilisant l'échelle de "Familianness", les entreprises peuvent comprendre le degré d'influence de la famille sur l'entreprise et les implications de cette influence. Cette compréhension peut aider les entreprises à prendre des décisions éclairées sur la manière de gérer les relations familiales dans l'entreprise, ainsi que sur la manière de maintenir l'équilibre entre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise.

2.4. L'entreprise à système double

Ivan Lansberg a largement contribué à la compréhension des relations complexes qui existent entre la famille et l'entreprise dans les entreprises familiales, ainsi qu'à la recherche de solutions pour gérer ces relations. Il a été l'un des premiers chercheurs à proposer des modèles théoriques pour comprendre les relations entre la famille et l'entreprise. L'un des principaux apports d'Ivan Lansberg est le modèle de "l'entreprise à système double". Ce modèle décrit la relation entre la famille et l'entreprise dans les entreprises familiales comme étant constituée de deux systèmes différents mais interconnectés : le système familial et le système de l'entreprise¹².

Le système familial est constitué des membres de la famille qui possèdent ou contrôlent l'entreprise. Ce système est principalement préoccupé par les relations familiales, y compris les liens de parenté, les valeurs familiales, les traditions et les normes. Le système de l'entreprise, quant à lui, est constitué des employés, des clients, des fournisseurs et des autres parties prenantes de l'entreprise. Ce système est principalement préoccupé par la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise, tels que la rentabilité, la croissance et la satisfaction des clients.

Le modèle propose que les tensions entre ces deux systèmes sont inévitables dans les entreprises familiales, car les objectifs et les priorités de la famille

¹² Rania Labaki, « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art, » *Journal des Entreprises Familiales* (01/01 2008).

peuvent parfois entrer en conflit avec ceux de l'entreprise. Cependant, Lansberg propose également des solutions pour gérer ces tensions et maintenir un équilibre sain entre les deux systèmes.

Parmi ces solutions, Lansberg recommande la mise en place d'une gouvernance d'entreprise solide, qui permettrait d'assurer une séparation claire entre les rôles et les responsabilités de la famille et de l'entreprise. Il recommande également la mise en place de processus de planification de la succession pour assurer une transition en douceur de la direction de l'entreprise à la prochaine génération de la famille¹³.

Lansberg a également développé d'autres concepts et modèles pour aider les entreprises familiales à gérer les défis uniques auxquels elles sont confrontées. Il a développé le concept de "l'entrepreneur familial" pour décrire le rôle des membres de la famille dans la création et le développement de l'entreprise familiale. Il a également développé le concept de "famille d'entreprise" pour décrire l'ensemble des membres de la famille qui sont impliqués dans l'entreprise familiale, qu'ils soient ou non propriétaires ou dirigeants.

Lansberg a également souligné l'importance de la communication dans les entreprises familiales. Il recommande que les familles et les dirigeants d'entreprise communiquent régulièrement et de manière ouverte pour résoudre les conflits et éviter les malentendus.

En résumé, l'apport d'Ivan Lansberg dans le domaine des entreprises familiales réside dans sa capacité à comprendre la complexité des relations entre la famille et l'entreprise, à identifier les tensions qui peuvent survenir et à proposer des solutions pour gérer ces tensions. Son modèle de "l'entreprise à système double" est largement utilisé dans le domaine de la gouvernance des

¹³ H EL MAJHED et SM RIGAR, « L'analyse de l'influence du système de gouvernance des entreprises familiales sur les décisions d'investissement, » *Revue Internationale des Sciences de ...* (2020), <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/210>.

entreprises familiales et a contribué à améliorer la compréhension des relations entre la famille et l'entreprise dans ce contexte spécifique.

Section 04 : L'entreprise familiale, le constat

1. Performance comparé des entreprises familiales et non familiales :

Le système familial est constitué des membres de la famille qui possèdent ou contrôlent l'entreprise. Les entreprises familiales sont des entreprises dont la propriété et la gestion sont liées à une ou plusieurs familles, généralement des membres de la même famille ou des descendants d'un fondateur commun. Les entreprises familiales sont courantes dans le monde entier et représentent une part importante de l'économie mondiale. Les performances des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales varient en fonction de nombreux facteurs, mais en général, les entreprises familiales ont tendance à être plus résilientes et à avoir de meilleures performances financières à long terme que les entreprises non familiales⁷².

Les entreprises familiales ont souvent des avantages uniques, tels que la culture de l'entreprise et la capacité à prendre des décisions avec un horizon temporel plus long. Les entreprises familiales ont souvent des valeurs et des normes qui sont transmises de génération en génération, ce qui peut conduire à une plus grande cohérence et à une plus grande stabilité dans les décisions d'investissement et de gestion. Les entreprises familiales ont également tendance à être plus prudentes dans leur stratégie de croissance, car elles sont souvent plus préoccupées par la préservation du patrimoine familial et la continuité de l'entreprise sur plusieurs générations.

De nombreuses études ont montré que les entreprises familiales ont tendance à surperformer les entreprises non familiales en termes de croissance des ventes,

⁷² Jonathan Bauweraerts et Olivier Colot, « Performance des firmes et propriété familiale : une approche comptable, » *La Revue des Sciences de Gestion* 263-264, n° 5 (2013), <https://doi.org/10.3917/rsg.263.0207>, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2013-5-page-207.htm> https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_263_0207.

de rentabilité et de création de valeur pour les actionnaires. Par exemple, une étude menée par Credit Suisse en 2018 sur les entreprises familiales dans le monde a montré que, en moyenne, les entreprises familiales ont surperformé les entreprises non familiales en termes de croissance des ventes, de rentabilité et de création de valeur pour les actionnaires⁷³.

Cependant, les entreprises familiales sont également confrontées à des défis uniques, tels que la gestion des relations familiales et l'équilibre entre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. La gestion des héritiers et des conflits familiaux peut être un défi de taille pour les entreprises familiales, en particulier lorsqu'il s'agit de transférer le pouvoir et le contrôle de l'entreprise à la génération suivante⁷⁴.

En outre, les entreprises familiales peuvent être confrontées à des difficultés pour lever des fonds, car les investisseurs peuvent être réticents à investir dans des entreprises familiales en raison des préoccupations liées à la gouvernance d'entreprise et à la transparence financière. Les entreprises familiales peuvent également être confrontées à des difficultés pour recruter des talents extérieurs, car les membres de la famille peuvent être privilégiés dans les décisions de recrutement et de promotion.

Une bonne gouvernance d'entreprise et une planification stratégique solide peuvent aider les entreprises familiales à surmonter ces défis et à améliorer leurs performances à long terme. Les entreprises familiales qui mettent l'accent sur la transparence financière, la diversification des compétences et l'engagement des parties prenantes ont tendance à avoir de meilleures performances à long terme que celles qui ne le font pas. La mise en place d'un conseil d'administration

⁷³, <https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/pourquoi-les-entreprises-familiales-resistant-mieux-a-la-crise-que-les-autres-1239324>.

⁷⁴ Joern Block et Lennart Ulrich, « Are family owners and managers good stewards in global crises? Evidence from stock market reactions to Covid-19, » *Journal of Family Business Strategy* 14, n° 1 (2023/03/01/ 2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100534>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858522000584>.

indépendant et la définition claire des rôles et des responsabilités des membres de la famille peuvent également contribuer à améliorer la gouvernance d'entreprise et à renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes.

1.1. Stabilité à long terme des entreprises familiales :

La stabilité à long terme est un élément clé de la performance des entreprises, et les entreprises familiales ont tendance à être plus stables à long terme que les entreprises non familiales. Les entreprises familiales ont souvent des avantages uniques qui leur permettent de maintenir leur stabilité à long terme, tels que la culture d'entreprise, la gestion prudente des finances et des investissements, et la planification stratégique à long terme.

Une culture d'entreprise forte est un élément clé de la stabilité à long terme des entreprises familiales. Les valeurs, les normes et les traditions familiales sont souvent intégrées à la culture de l'entreprise, ce qui peut conduire à une plus grande cohérence et à une plus grande stabilité dans les décisions d'investissement et de gestion. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ont souvent une vision à plus long terme de l'entreprise, ce qui peut aider à assurer la stabilité à long terme⁷⁵.

La gestion prudente des finances et des investissements est également un élément important de la stabilité à long terme des entreprises familiales. Les entreprises familiales ont souvent une stratégie de croissance plus prudente, car elles sont souvent plus préoccupées par la préservation du patrimoine familial et la continuité de l'entreprise sur plusieurs générations. Les entreprises familiales

⁷⁵ Denise Fletcher, Leif Melin, et Alberto Gimeno, « Culture and values in family business—A review and suggestions for future research, » *Journal of Family Business Strategy* 3, n° 3 (2012/09/01/ 2012), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858512000435>.

ont également tendance à avoir moins de dettes que les entreprises non familiales, ce qui réduit leur risque de faillite en cas de difficultés financières⁷⁶.

La planification stratégique à long terme est également un élément clé de la stabilité à long terme des entreprises familiales. Les entreprises familiales ont souvent une vision à plus long terme de l'entreprise, car elles sont préoccupées par la continuité de l'entreprise sur plusieurs générations. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ont souvent une vision à plus long terme de l'entreprise, ce qui peut aider à assurer la stabilité à long terme. Les entreprises familiales ont également tendance à être plus résilientes en période de crise, car elles ont souvent une stratégie à long terme qui leur permet de traverser les difficultés temporaires.

Cependant, les entreprises familiales peuvent également être confrontées à des défis uniques qui peuvent affecter leur stabilité à long terme. L'un des défis les plus importants est la gestion des relations familiales. Les conflits familiaux peuvent avoir un impact négatif sur la stabilité de l'entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit de transférer le pouvoir et le contrôle de l'entreprise à la génération suivante. Les entreprises familiales doivent mettre en place des mécanismes de gouvernance d'entreprise solides pour gérer ces conflits et assurer la continuité de l'entreprise⁷⁷.

En outre, les entreprises familiales peuvent être confrontées à des difficultés pour lever des fonds, car les investisseurs peuvent être réticents à investir dans des entreprises familiales en raison des préoccupations liées à la gouvernance d'entreprise et à la transparence financière. Les entreprises familiales doivent

⁷⁶ Andrea Dello Sbarba et Alessandro Marelli, « Family-controlled businesses and management control: the framing of "shareholder-oriented" practices, » *Journal of Management Control* 28, n° 4 (2018/02/01 2018), <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0255-3>, <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0255-3>.

⁷⁷ Kathleen Randerson et Miruna Radu-Lefebvre, « Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems, » *Entrepreneurship Research Journal* 11, n° 3 (2021), <https://doi.org/doi:10.1515/erj-2020-0274>, <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0274>.

mettre en place une gouvernance d'entreprise solide et transparente pour renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes⁷⁸.

1.2. Prise de décision dans les entreprises familiales :

Les entreprises familiales sont souvent caractérisées par une forte implication de la famille dans la gestion de l'entreprise, ce qui peut avoir un impact sur la prise de décision. Dans les entreprises familiales, la prise de décision est souvent influencée par la culture de l'entreprise et les valeurs de la famille. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ont souvent une vision à plus long terme de l'entreprise, ce qui peut influencer la prise de décision. Les entreprises familiales ont souvent des valeurs et des normes qui sont transmises de génération en génération, ce qui peut conduire à une approche plus conservatrice et prudente de la prise de décision.

Les entreprises familiales ont également tendance à être plus axées sur la durabilité à long terme. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ont souvent un lien émotionnel avec l'entreprise et sont plus préoccupés par la préservation du patrimoine familial et la continuité de l'entreprise sur plusieurs générations. Cette préoccupation pour la durabilité à long terme peut influencer la prise de décision de l'entreprise⁷⁹.

Cependant, la forte implication de la famille dans la gestion de l'entreprise peut également poser des défis pour la prise de décision. Les conflits familiaux peuvent affecter la prise de décision et entraver la capacité de l'entreprise à prendre des décisions efficaces. Les entreprises familiales doivent mettre en place des mécanismes de gouvernance d'entreprise solides pour gérer les conflits familiaux et assurer la continuité de l'entreprise.

⁷⁸ Charles Sasse, *Les 7 règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale* (Anthemis, 2008).

⁷⁹ João J. Ferreira et al., « Sustainability in family business – A bibliometric study and a research agenda, » *Technological Forecasting and Social Change* 173 (2021/12/01/ 2021), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121077>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521005096>.

Les entreprises non familiales ont souvent une approche plus professionnelle de la prise de décision. Les décisions sont prises par des professionnels qualifiés qui sont recrutés en fonction de leurs compétences et de leur expérience. Les entreprises non familiales ont souvent une culture d'entreprise plus axée sur la performance et la rentabilité, et les décisions sont prises en fonction de ces objectifs.

Les entreprises non familiales ont également tendance à être plus orientées vers les actionnaires. Les investisseurs peuvent avoir un impact important sur la prise de décision de l'entreprise, car ils cherchent souvent à maximiser leur retour sur investissement. Les entreprises non familiales doivent répondre aux attentes des actionnaires pour maintenir leur investissement.

1.3. Engagement et alignement dans les entreprises familiales :

Les entreprises familiales ont souvent une approche différente de l'engagement et de l'alignement par rapport aux entreprises non familiales. Dans les entreprises familiales, l'engagement est souvent influencé par la culture de l'entreprise et les valeurs de la famille. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ont souvent un lien émotionnel avec l'entreprise et sont plus engagés dans son succès à long terme. Cette forte implication de la famille dans la gestion de l'entreprise peut renforcer l'engagement des employés et leur loyauté envers l'entreprise.

Les entreprises familiales ont également tendance à avoir une culture d'entreprise plus forte, qui peut renforcer l'engagement des employés. Les valeurs et les normes familiales sont souvent intégrées à la culture de l'entreprise, ce qui peut conduire à une plus grande cohérence et à un engagement plus fort des employés⁸⁰.

⁸⁰ N. Krishnan, « Developing Culture in Family Business, » *NHRD Network Journal* 13, n° 1 (2020/01/01 2020), <https://doi.org/10.1177/2631454119900020>, <https://doi.org/10.1177/2631454119900020>.

Cependant, la forte implication de la famille dans la gestion de l'entreprise peut également poser des défis pour l'alignement des employés. Les membres de la famille peuvent avoir des intérêts personnels qui ne sont pas alignés sur les objectifs de l'entreprise, ce qui peut affecter l'alignement des employés et la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Les entreprises non familiales ont tendance à avoir une approche plus professionnelle de l'engagement et de l'alignement. Les employés sont recrutés en fonction de leurs compétences et de leur expérience, et sont souvent motivés par des incitations financières et des opportunités de carrière. Les entreprises non familiales ont souvent une culture d'entreprise plus axée sur la performance et la rentabilité, ce qui peut renforcer l'alignement des employés sur les objectifs de l'entreprise. Les entreprises non familiales ont également tendance à mettre en place des systèmes de gestion des performances plus formels, ce qui peut renforcer l'alignement des employés. Les employés sont souvent évalués régulièrement en fonction de critères de performance clairement définis, ce qui peut renforcer leur engagement et leur alignement sur les objectifs de l'entreprise.

2. Avantages et inconvénients de la famille dans les entreprises familiales

Les entreprises familiales ont souvent des avantages uniques par rapport aux entreprises non familiales, mais elles peuvent également être confrontées à des défis uniques en raison de la forte implication de la famille dans la gestion de l'entreprise :

2.1. Avantages :

1. Culture d'entreprise forte : La famille peut transmettre des valeurs et des normes familiales qui peuvent être intégrées à la culture de l'entreprise, ce qui peut conduire à une plus grande cohérence et à une culture d'entreprise plus

forte⁸¹. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ont souvent un lien émotionnel avec l'entreprise, ce qui peut renforcer leur engagement et leur loyauté envers l'entreprise.

2. Vision à long terme : Les entreprises familiales ont souvent une vision à plus long terme de l'entreprise, car elles sont préoccupées par la continuité de l'entreprise sur plusieurs générations. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ont souvent une vision à plus long terme de l'entreprise, ce qui peut aider à assurer la stabilité à long terme et à éviter les décisions à court terme⁸².

3. Gestion prudente des finances et des investissements : Les entreprises familiales ont souvent une stratégie de croissance plus prudente, car elles sont souvent plus préoccupées par la préservation du patrimoine familial et la continuité de l'entreprise sur plusieurs générations. Les entreprises familiales ont également tendance à avoir moins de dettes que les entreprises non familiales, ce qui réduit leur risque de faillite en cas de difficultés financières.

4. Continuité de l'entreprise : Les entreprises familiales ont souvent une forte préoccupation pour la continuité de l'entreprise sur plusieurs générations, ce qui peut les amener à prendre des décisions pour assurer la pérennité de l'entreprise.

2.2. Inconvénients :

1. Conflits familiaux : Les conflits familiaux peuvent affecter la prise de décision et entraver la capacité de l'entreprise à prendre des décisions efficaces. Les entreprises familiales doivent mettre en place des mécanismes de gouvernance d'entreprise solides pour gérer les conflits familiaux et assurer la continuité de l'entreprise.

⁸¹ Marleen Dieleman et Juliette Koning, « Articulating Values Through Identity Work: Advancing Family Business Ethics Research, » *Journal of Business Ethics* 163, n° 4 (2020/05/01 2020), <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04380-9>, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04380-9>.

⁸² Hirigoyen, *Concilier finance et management dans les entreprises familiales*.

2. Manque de professionnalisme : Les entreprises familiales peuvent être confrontées à un manque de professionnalisme si les membres de la famille sont nommés à des postes de direction en fonction de leur relation avec la famille plutôt que de leurs compétences et de leur expérience.

3. Risque de favoritisme : Les membres de la famille peuvent avoir des intérêts personnels qui ne sont pas alignés sur les objectifs de l'entreprise, ce qui peut affecter l'alignement des employés et la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

4. Difficultés de levée de fonds : Les investisseurs peuvent être réticents à investir dans des entreprises familiales en raison des préoccupations liées à la gouvernance d'entreprise et à la transparence financière⁸³. Les entreprises familiales doivent mettre en place une gouvernance d'entreprise solide et transparente pour renforcer la confiance des investisseurs et des parties prenantes.

3. La performance financière :

Les entreprises familiales ont souvent une performance financière différente de celle des entreprises non familiales.

1. Rendement financier : Les études ont montré que les entreprises familiales ont tendance à avoir un rendement financier supérieur à celui des entreprises non familiales. Selon une étude de la London Business School, les entreprises familiales ont un rendement des capitaux propres supérieur de 4,5 % en moyenne par rapport aux entreprises non familiales. Les entreprises familiales ont également tendance à avoir une rentabilité supérieure à long terme, car elles ont souvent une vision à plus long terme de l'entreprise et peuvent prendre des décisions plus prudentes en matière de finances et d'investissements.

⁸³ Y AWUDI et YM KOUNETSRON, « Résilience des entreprises familiales face aux crises et défis du développement: Une analyse théorique, » *International Journal of Accounting ...* (2022), <http://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/829>.

2. Croissance : Les entreprises familiales ont tendance à avoir une croissance plus lente que les entreprises non familiales, car elles ont souvent une stratégie de croissance plus prudente⁸⁴. Les entreprises familiales ont également tendance à se concentrer davantage sur la pérennité de l'entreprise sur plusieurs générations, plutôt que sur la croissance à court terme.

3. Risque de faillite : Les entreprises familiales ont tendance à avoir un risque de faillite plus faible que les entreprises non familiales, car elles ont souvent une gestion financière plus prudente⁸⁵. Les entreprises familiales ont également tendance à avoir moins de dettes que les entreprises non familiales, ce qui réduit leur risque de faillite en cas de difficultés financières.

4. Liquidité : Les entreprises familiales ont tendance à être moins liquides que les entreprises non familiales, car elles ont souvent des actifs non liquides, tels que des propriétés immobilières ou des actions de l'entreprise détenues par la famille⁸⁶. Cela peut rendre plus difficile la levée de fonds pour les entreprises familiales.

5. Dividendes : Les entreprises familiales ont tendance à distribuer moins de dividendes que les entreprises non familiales, car elles ont souvent une vision à plus long terme de l'entreprise et peuvent réinvestir les bénéfices dans l'entreprise pour assurer sa croissance à long terme.

6. Gouvernance d'entreprise : Les entreprises familiales peuvent être confrontées à des défis en matière de gouvernance d'entreprise, car les membres de la famille peuvent avoir des intérêts personnels qui ne sont pas alignés sur les objectifs de l'entreprise. Les entreprises familiales doivent mettre en place des

⁸⁴ Y EL BAHAOUI et Y TICHOUA, « La gouvernance et La performance des entreprises familiales: Une revue de littérature, » *Alternatives Managériales ...* (2022), <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/32187>.

⁸⁵ S AMSIDDER, Y SEKAKI, et K EL HAFID, « L'internationalisation des entreprises familiales et le recours à la théorie des parties prenantes complété par le modèle des 3 Cercles, » *Revue Internationale des ...* (2022), <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/924>.

⁸⁶ Hirigoyen, *Concilier finance et management dans les entreprises familiales*.

mécanismes de gouvernance d'entreprise solides pour assurer la transparence financière et la responsabilité.

4. La gestion des crises :

La gestion des crises est une compétence essentielle pour toutes les entreprises, qu'elles soient familiales ou non. Cependant, les entreprises familiales et non familiales peuvent avoir des approches différentes en matière de gestion des crises en raison de leur structure, de leur culture et de leur gouvernance.

Dans les entreprises familiales, la gestion des crises peut être influencée par l'implication de la famille, la gestion de la réputation et la gestion des conflits familiaux⁸⁷. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise peuvent être plus impliqués dans la gestion de la crise, car ils ont souvent un lien émotionnel avec l'entreprise et peuvent être préoccupés par la préservation du patrimoine familial. Toutefois, cette implication peut également créer des conflits familiaux qui peuvent rendre la gestion de la crise plus difficile. Les entreprises familiales ont souvent une forte préoccupation pour leur réputation, car elles peuvent être préoccupées par l'impact de la crise sur la famille et la continuité de l'entreprise sur plusieurs générations⁸⁸. Les entreprises familiales peuvent être plus réticentes à prendre des risques qui pourraient affecter leur réputation. Les entreprises familiales doivent mettre en place des mécanismes de gouvernance d'entreprise solides pour gérer les conflits familiaux et assurer la continuité de l'entreprise.

Dans les entreprises non familiales, la gestion des crises peut être influencée par la structure organisationnelle, la gestion de la crise professionnelle et le développement de plans d'urgence. Les entreprises non familiales ont souvent

⁸⁷ AWUDI et KOUNETSRON, « Résilience des entreprises familiales face aux crises et défis du développement: Une analyse théorique. »

⁸⁸ AWUDI et KOUNETSRON, « Résilience des entreprises familiales face aux crises et défis du développement: Une analyse théorique. »

une structure organisationnelle plus hiérarchique, ce qui peut faciliter la prise de décision en cas de crise. Les rôles et les responsabilités sont souvent clairement définis, ce qui peut faciliter la coordination et la communication en temps de crise. Les entreprises non familiales ont souvent une approche plus professionnelle de la gestion de la crise, axée sur la gestion de la réputation et la réduction des risques. Les entreprises non familiales peuvent être plus disposées à prendre des risques pour résoudre la crise. Les entreprises non familiales ont tendance à avoir des plans d'urgence en place pour gérer les crises, ce qui peut aider à minimiser les dommages et à réduire les perturbations de l'entreprise. Les plans d'urgence peuvent inclure des procédures de communication, des plans de continuité des opérations et des plans de gestion de crise.

Cependant, il convient de noter que les entreprises familiales peuvent également adopter des pratiques de gestion des crises similaires à celles des entreprises non familiales. Les entreprises familiales peuvent également mettre en place des plans d'urgence et des mécanismes de gouvernance d'entreprise solides pour gérer les conflits familiaux et assurer la continuité de l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent également adopter une approche professionnelle de la gestion de la crise, axée sur la gestion de la réputation et la réduction des risques. Les entreprises familiales peuvent également être disposées à prendre des risques pour résoudre la crise si cela est nécessaire pour assurer la survie de l'entreprise.

5. Les études empiriques sur les spécificités des entreprises familiales :

5.1. L'apport d'Anderson et Reeb (2003) :

Anderson et Reeb ont mené une étude sur les spécificités des entreprises familiales. Dans leur recherche publiée en 2003 dans le Journal of Financial Economics, ils ont examiné un échantillon de plus de 3 000 entreprises et ont

constaté que les entreprises familiales étaient différentes des autres types d'entreprises à bien des égards⁸⁹.

Voici quelques-unes des spécificités des entreprises familiales identifiées par Anderson et Reeb :

1. Contrôle familial : Les entreprises familiales sont souvent détenues et contrôlées par des membres de la famille fondatrice, qui ont tendance à conserver le contrôle de l'entreprise sur plusieurs générations. Cela peut avoir des implications pour la gouvernance de l'entreprise et la prise de décision.

2. Vision à long terme : Les entreprises familiales ont souvent une perspective à long terme et sont moins enclines à chercher des résultats à court terme. Cela peut être bénéfique pour la durabilité de l'entreprise, mais peut aussi conduire à une certaine résistance au changement.

3. Culture d'entreprise forte : Les entreprises familiales ont souvent une culture d'entreprise forte et des valeurs familiales qui sont transmises de génération en génération. Cela peut être bénéfique pour la cohésion et la loyauté des employés, mais peut aussi conduire à une certaine résistance à l'innovation et au changement.

4. Avantages financiers : Les entreprises familiales ont souvent un accès plus facile à des financements à long terme, en partie grâce à la confiance que les investisseurs ont dans la stabilité de l'entreprise à long terme.

5. Risques de conflit : Les entreprises familiales peuvent être confrontées à des risques de conflit entre membres de la famille, en particulier lorsqu'il s'agit de questions relatives à la gouvernance et à la direction de l'entreprise. Ces conflits peuvent avoir des conséquences négatives sur l'entreprise et sa performance.

⁸⁹ Ronald C. Anderson et David M. Reeb, « Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, » *The Journal of Finance* 58, n° 3 (2003), <http://www.jstor.org/stable/3094581>.

5.2. L'apport de Neubaum (2018) :

Neubaum a également mené une étude sur les spécificités des entreprises familiales. Dans son recherche publiée en 2018 dans le Journal of Business Research, à identifier plusieurs caractéristiques uniques de ces entreprises⁹⁰.

1. Propriété et contrôle familial : Les entreprises familiales sont souvent détenues et contrôlées par la famille fondatrice, ce qui peut avoir des implications pour la gouvernance et la prise de décision.

2. Transmission intergénérationnelle : Les entreprises familiales ont tendance à être transmises de génération en génération, ce qui peut conduire à une certaine continuité dans la stratégie et la culture de l'entreprise.

3. Engagement émotionnel : Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ont souvent un engagement émotionnel fort envers l'entreprise, ce qui peut conduire à des décisions basées sur des considérations non financières.

4. Confiance et relations interpersonnelles : Les entreprises familiales ont souvent des relations interpersonnelles fortes et fondées sur la confiance, ce qui peut être bénéfique pour la cohésion de l'équipe.

5. Flexibilité et adaptabilité : Les entreprises familiales ont tendance à être plus flexibles et à s'adapter plus rapidement aux changements, car elles ont souvent une structure de prise de décision plus simplifiée et une culture d'entreprise plus informelle.

6. Risques de conflit : Les entreprises familiales peuvent être confrontées à des risques de conflit entre membres de la famille, en particulier lorsqu'il s'agit de la gouvernance et de la succession. Ces conflits peuvent avoir des conséquences négatives sur l'entreprise et sa performance.

⁹⁰ Donald O Neubaum, « Family business research: Roads travelled and the search for unworn paths, » (SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 2018).

5.3. L'apport de Miller (2013) :

Miller et al ont également mené une étude sur les spécificités des entreprises familiales. Dans leur recherche publiée en 2013 dans le *Journal of Family Business Strategy*⁹¹, ils ont examiné un échantillon de plus de 200 entreprises familiales et ont identifié plusieurs caractéristiques uniques de ces entreprises.

1. Contrôle familial : Les entreprises familiales sont souvent détenues et contrôlées par la famille fondatrice, ce qui peut avoir des implications pour la gouvernance et la prise de décision.

2. Transfert de propriété et de leadership : Les entreprises familiales doivent gérer de manière proactive le transfert de propriété et de leadership à la prochaine génération. Cela peut être un processus complexe qui nécessite une planification minutieuse et une communication claire.

3. Culture d'entreprise forte : Les entreprises familiales ont souvent une culture d'entreprise forte et des valeurs familiales qui sont transmises de génération en génération. Cela peut être bénéfique pour la cohésion et la loyauté des employés, mais peut aussi conduire à une certaine résistance à l'innovation et au changement.

4. Vision à long terme : Les entreprises familiales ont souvent une perspective à long terme et sont moins enclines à chercher des résultats à court terme. Cela peut être bénéfique pour la durabilité de l'entreprise, mais peut aussi conduire à une certaine résistance au changement.

5. Gestion des conflits familiaux : Les entreprises familiales doivent gérer les conflits familiaux de manière efficace pour éviter les conséquences négatives sur l'entreprise. Cela peut nécessiter des compétences en communication et en résolution de conflits.

⁹¹ Isabelle Le Breton–Miller et Danny Miller, « Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards", » *Entrepreneurship Theory and Practice* 37, n° 6 (2013).

6. Avantages financiers : Les entreprises familiales ont souvent un accès plus facile à des financements à long terme, en partie grâce à la confiance que les investisseurs ont dans la stabilité de l'entreprise à long terme.

5.4. Aldrich et Cliff (2003)

Aldrich et Cliff ont également mené une étude sur les spécificités des entreprises familiales. Dans leur recherche publiée en 2003 dans le *Journal of Business Venturing*, ils ont examiné un échantillon de plus de 300 entreprises familiales et ont identifié plusieurs caractéristiques uniques de ces entreprises⁹².

1. Contrôle familial et propriété : Les entreprises familiales sont souvent détenues et contrôlées par des membres de la famille fondatrice, ce qui peut avoir des implications pour la gouvernance de l'entreprise et la prise de décision.

2. Transmission intergénérationnelle : Les entreprises familiales ont tendance à être transmises de génération en génération, ce qui peut conduire à une certaine continuité dans la stratégie et la culture de l'entreprise.

3. Avantages relationnels : Les entreprises familiales ont souvent des avantages relationnels, tels que des réseaux de clients et de fournisseurs établis, qui peuvent être utilisés pour soutenir la croissance de l'entreprise.

4. Vision à long terme : Les entreprises familiales ont souvent une perspective à long terme et sont moins enclines à chercher des résultats à court terme. Cela peut être bénéfique pour la durabilité de l'entreprise, mais peut aussi conduire à une certaine résistance au changement.

5. Engagement émotionnel et identité : Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ont souvent un engagement émotionnel fort envers l'entreprise et une identité liée à l'entreprise qui peut conduire à des décisions basées sur des considérations non financières.

⁹² Howard E Aldrich et Jennifer E Cliff, « The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective, » *Journal of business venturing* 18, n° 5 (2003).

6. Risques de conflit : Les entreprises familiales peuvent être confrontées à des risques de conflit entre membres de la famille, en particulier lorsqu'il s'agit de questions relatives à la gouvernance et à la direction de l'entreprise. Ces conflits peuvent avoir des conséquences négatives sur l'entreprise et sa performance.

5.5. L'apport de Duran (2016)

Duran et al ont également mené une étude sur les spécificités des entreprises familiales. Dans leur recherche publiée en 2016 dans le *Journal of Business Research*, ils ont examiné un échantillon de plus de 500 entreprises familiales et ont identifié plusieurs caractéristiques uniques de ces entreprises⁹³.

1. Propriété et contrôle familial : Les entreprises familiales sont souvent détenues et contrôlées par des membres de la famille fondatrice, ce qui peut avoir des implications pour la gouvernance de l'entreprise et la prise de décision.

2. Transmission intergénérationnelle : Les entreprises familiales ont tendance à être transmises de génération en génération, ce qui peut conduire à une certaine continuité dans la stratégie et la culture de l'entreprise.

3. Avantages relationnels : Les entreprises familiales ont souvent des avantages relationnels, tels que des réseaux de clients et de fournisseurs établis, qui peuvent être utilisés pour soutenir la croissance de l'entreprise.

4. Vision à long terme : Les entreprises familiales ont souvent une perspective à long terme et sont moins enclines à chercher des résultats à court terme. Cela peut être bénéfique pour la durabilité de l'entreprise, mais peut aussi conduire à une certaine résistance au changement.

5. Engagement émotionnel et identité : Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ont souvent un engagement émotionnel fort envers l'entreprise

⁹³ Juan Manuel San Martín Reyna et Jorge Alberto Durán Encalada, « Succession and its relationship with debt and performance in family business, » *Contaduría y administración* 61, n° 1 (2016).

et une identité liée à l'entreprise qui peut conduire à des décisions basées sur des considérations non financières.

6. Rôle de la famille dans la gestion de l'entreprise : Les entreprises familiales peuvent avoir des membres de la famille occupant des postes clés dans l'entreprise, ce qui peut avoir des avantages et des inconvénients en termes de compétence et de performance.

7. Risques de conflit : Les entreprises familiales peuvent être confrontées à des risques de conflit entre membres de la famille, en particulier lorsqu'il s'agit de questions relatives à la gouvernance et à la direction de l'entreprise. Ces conflits peuvent avoir des conséquences négatives sur l'entreprise et sa performance.

5.6. Michiels et Molly (2017) :

Michiels et Molly ont également mené une étude sur les spécificités des entreprises familiales. Dans leur recherche publiée en 2017 dans le *Journal of Family Business Strategy*, ils ont examiné un échantillon de plus de 200 entreprises familiales et ont identifié plusieurs caractéristiques uniques de ces entreprises⁹⁴.

1. Contrôle familial et propriété : Les entreprises familiales sont souvent détenues et contrôlées par des membres de la famille fondatrice, ce qui peut avoir des implications pour la gouvernance de l'entreprise et la prise de décision.

2. Transmission intergénérationnelle : Les entreprises familiales ont tendance à être transmises de génération en génération, ce qui peut conduire à une certaine continuité dans la stratégie et la culture de l'entreprise.

3. Engagement émotionnel et identité : Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ont souvent un engagement émotionnel fort envers l'entreprise

⁹⁴ Anneleen Michiels et Vincent Molly, « Financing decisions in family businesses: A review and suggestions for developing the field, » *Family Business Review* 30, n° 4 (2017).

et une identité liée à l'entreprise qui peut conduire à des décisions basées sur des considérations non financières.

4. Confiance et relations interpersonnelles : Les entreprises familiales ont souvent des relations interpersonnelles fortes et fondées sur la confiance, ce qui peut être bénéfique pour la cohésion de l'équipe.

5. Gestion de la famille et de l'entreprise : Les entreprises familiales doivent gérer de manière proactive les relations entre la famille et l'entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit de la gouvernance et de la succession.

6. Flexibilité et adaptabilité : Les entreprises familiales ont tendance à être plus flexibles et à s'adapter plus rapidement aux changements, car elles ont souvent une structure de prise de décision plus simplifiée et une culture d'entreprise plus informelle.

7. Gestion des ressources humaines : Les entreprises familiales ont souvent des politiques de gestion des ressources humaines spécifiques, qui peuvent favoriser la loyauté et la stabilité des employés.

5.7. Croce et Marti (2016) :

Croce et Marti ont également mené une étude sur les spécificités des entreprises familiales. Dans leur recherche publiée en 2016 dans le *Journal of Corporate Finance*, ils ont examiné un échantillon de plus de 600 entreprises familiales et ont identifié plusieurs caractéristiques uniques de ces entreprises⁹⁵.

1. Contrôle familial et propriété : Les entreprises familiales sont souvent détenues et contrôlées par des membres de la famille fondatrice, ce qui peut avoir des implications pour la gouvernance de l'entreprise et la prise de décision.

⁹⁵ Annalisa Croce et José Martí, « Productivity growth in private–equity–backed family firms, » *Entrepreneurship Theory and Practice* 40, n° 3 (2016).

2. Transmission intergénérationnelle : Les entreprises familiales ont tendance à être transmises de génération en génération, ce qui peut conduire à une certaine continuité dans la stratégie et la culture de l'entreprise.

3. Avantages relationnels : Les entreprises familiales ont souvent des avantages relationnels, tels que des réseaux de clients et de fournisseurs établis, qui peuvent être utilisés pour soutenir la croissance de l'entreprise.

4. Vision à long terme : Les entreprises familiales ont souvent une perspective à long terme et sont moins enclines à chercher des résultats à court terme. Cela peut être bénéfique pour la durabilité de l'entreprise, mais peut aussi conduire à une certaine résistance au changement.

5. Engagement émotionnel et identité : Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ont souvent un engagement émotionnel fort envers l'entreprise et une identité liée à l'entreprise qui peut conduire à des décisions basées sur des considérations non financières.

6. Risques de conflit : Les entreprises familiales peuvent être confrontées à des risques de conflit entre membres de la famille, en particulier lorsqu'il s'agit de questions relatives à la gouvernance et à la direction de l'entreprise. Ces conflits peuvent avoir des conséquences négatives sur l'entreprise et sa performance.

7. Structure de propriété et performance : Les entreprises familiales peuvent avoir une structure de propriété complexe, qui peut avoir des implications pour la performance de l'entreprise.

Conclusion :

Le chapitre que nous venons de parcourir a exploré la nature complexe et unique de l'entreprise familiale. Nous avons commencé par une tentative de

définition de ce type d'entreprise, en soulignant que la propriété et la gestion de l'entreprise sont étroitement liées à la famille fondatrice.

Nous avons ensuite examiné le rôle de la famille dans l'entreprise familiale, en soulignant son importance dans la transmission des valeurs et de la culture de l'entreprise. Nous avons également souligné les défis que peuvent poser les relations familiales dans la gestion de l'entreprise, notamment en matière de prise de décisions objectives et rationnelles.

Nous avons également examiné l'entreprise elle-même dans l'entreprise familiale, en soulignant l'importance de la gouvernance, de la planification de la succession et de la capacité à s'adapter aux changements économiques et sociaux.

Enfin, nous avons constaté la spécificité de l'entreprise familiale, qui se distingue des autres types d'entreprises par son capital social unique, basé sur les relations familiales et les réseaux.

En conclusion, l'entreprise familiale est une forme d'entreprise unique et complexe qui repose sur des liens familiaux étroits et un capital social spécifique. La famille joue un rôle central dans la transmission des valeurs et de la culture de l'entreprise, mais peut également poser des défis en matière de gouvernance et de prise de décisions objectives.

La gouvernance solide, la planification de la succession et la capacité à s'adapter aux changements sont autant de facteurs clés pour assurer la durabilité à long terme de l'entreprise familiale. En fin de compte, les entreprises familiales qui réussissent à surmonter ces défis peuvent bénéficier d'avantages uniques et durables, tout en préservant leur capital social et leur héritage familial.

Chapitre II

La nature de l'entreprise familiale.

Section 01 : Agence, altruisme et confiance.

Introduction :

La théorie de la finance organisationnelle est formée d'un paradigme initial fondée sur la théorie de l'agence et coûts de transactions¹. Ce sont principalement intéressés à l'étude des entreprises non familiales, caractérisé par la présence de divergences d'intérêts, source de coût dites d'agence. L'hypothèse de l'absence ou de quasi absence de tels problèmes et coûts a été privilégiée dans le cas des entreprises familiales. Néanmoins les chercheurs confirme qu'il faut traiter cette forme spécifique d'entreprises d'une façon dynamique², et en mettant au centre de l'analyse l'aspect social très marquant, et qui garantit la poursuite des objectifs pas nécessairement économiques³.

Lorsque la famille réunit les critères de contrôle et de direction l'hypothèse de divergence d'intérêt laisse la place à une coopération, puisque les acteurs familiaux n'ont pas d'intérêt d'agir contre ce qui représente leur patrimoine⁴. Cela n'exclut pas les cas des dissensions entre les membres de la famille ou avec des parties externe⁵. Il existe une deuxième forme de gouvernance où la famille propriétaire choisie de recruter un dirigeant extérieur, et enfin lorsque l'entreprise n'est pas ou n'est plus contrôlée majoritairement par la famille, tout en restant dirigée par celle-ci.

¹ Gérard Charreaux, *L'approche économique-financière de l'investissement: une vision critique*, Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des ... (2000).

² Gérard Hirigoyen, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales, » *Revue française de gestion* 198-199, n° 8 (2009), <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-393.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_198_0393.

³ Allouche et Amann, *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*.

⁴ Charlier et Lambert, « Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence. »

⁵ Sami Basly, « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique » (présentation faite à la Colloque de l'Association Française de Finance, 2006).

1. Matrice de propriété de Neubouer et Lank :

Neubouer et Lank ont présenté une matrice de propriété et de management qui limite les entreprises familiales à trois types appelés X, Y et Z. Cette matrice permet de catégoriser les entreprises familiales en fonction de leur structure de propriété et de leur gestion⁶.

1. La propriété et la gestion familiales : les entreprises familiales qui se trouvent dans cette catégorie sont celles où la propriété et la gestion sont entre les mains de la famille. Dans ce cas, la famille est responsable de la prise de décisions stratégiques et de la gestion de l'entreprise.

2. La propriété familiale et la gestion professionnelle : les entreprises familiales appartenant à cette catégorie ont la propriété en mains familiales, mais la gestion est confiée à des professionnels extérieurs à la famille. Dans ce cas, la famille conserve le contrôle sur l'entreprise en tant que propriétaire, mais délègue la gestion de l'entreprise à des professionnels.

3. La propriété professionnelle et la gestion familiale : les entreprises familiales appartenant à cette catégorie ont souvent une structure de propriété plus diversifiée, avec une participation minoritaire des membres de la famille. Cependant, la gestion de l'entreprise est entre les mains de la famille.

4. La propriété et la gestion professionnelles : les entreprises familiales appartenant à cette catégorie sont celles où la propriété et la gestion sont confiées à des professionnels, sans la participation active de la famille. Dans ce cas, la famille n'a pas nécessairement de rôle actif dans la gestion de l'entreprise.

Cette matrice permet de visualiser les différentes combinaisons possibles entre la propriété et la gestion dans les entreprises familiales, et peut aider les entreprises familiales à identifier leur positionnement par rapport aux autres entreprises familiales.

⁶ Charlier, « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes. »

En outre, cette matrice peut également aider les entreprises familiales à évaluer la pertinence de leur structure de propriété et de gestion en fonction de leur stratégie et de leurs objectifs à long terme. Par exemple, une entreprise familiale qui souhaite se développer rapidement et conquérir de nouveaux marchés pourrait trouver avantage à confier la gestion de l'entreprise à des professionnels extérieurs à la famille, tout en conservant la propriété. À l'inverse, une entreprise familiale dont la stratégie repose sur la transmission de l'entreprise de génération en génération pourrait trouver avantage à conserver la propriété et la gestion familiales.

Titre 02-01 : Matrice propriété-management selon Neubauer et Lank (1998).

		MANAGEMENT			
		Familial		Non familial	
PROPRIETE	Familial	X	Contrôle et direction	Y	Contrôle
	Non familial	Z	Direction	O	Sortie

Source : Patrice Charlier, Gilles Lambert, **Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence**, Finance Contrôle Stratégie 16-2, 2013, p 06.

2. La réunion des fonctions de contrôle et de direction :

Cette forme est représentée par la théorie de l'agence comme une structure organisationnelle réduisant la divergence d'intérêt et par la suite, le risque de comportement déviant des agents, les coûts de surveillances et de transactions sont moindres⁷. La part détenue par les dirigeants est liée positivement à la valeur de l'entreprise et sa performance. Cela est confirmé par

⁷ Basly, « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique, ».

Jensen et Meckling (1976). Hirogoyen (2002) invoque l'absence d'asymétrie informationnelle où les liens familiaux rendent improbable l'hypothèse d'opportunisme. Pour Eisenhardt : « ... le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc la moindre nécessité du surveiller le comportement ou les résultats ... »⁸.

En outre, les entreprises familiales procèdent à des mécanismes informels de contrôle autre que celle de la gouvernance classique, qui ne devienne pas nécessaire, car ces coûts pourraient même réduire la performance de l'entreprise familiale. En va trouver des chartes familiales, conseil de la famille ou encor des réunions familiales au sein de l'entreprise ou a l'extérieure, ou il est possible d'apercevoir la présence des membres de la famille qui ne travail pas (ou plus) dans l'entreprise⁹.

Pour Fama et Jensen (1983), la particularité de l'entreprise familiale tien au fait que « les membres de la famille entretienne, durant un long horizon temporel, plusieurs dimension d'échange les un avec les autre, impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décisions familiaux »¹⁰.

En définitive, l'implication de la famille fait que les objectifs poursuivis par l'entreprise familiale sont a la fois économique et non économique, ce qui rend les problèmes d'agences plus complexe. De plus, la théorie financière confirme que le principe de congruence entre les objectifs dans l'entreprise familiale peut être atténué de différente manière, La possibilité de dissension dans l'actionnariat familiale ou entre celle-ci et les actionnaires externes

⁸ Basly, « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique, ».

⁹ Céline Barrédy et Julien Batac*, « Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises: soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale 1, » *Gérer et comprendre*, n° 1 (2013).

¹⁰ Basly, « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique, ».

minoritaires, ou les dirigeants externes¹¹. Ce qui nécessite de prendre en compte l'évolution des liens familiaux et du cycle de vie de l'entreprise familiale.

Une famille, ne doit pas être considérée comme une entité stable et cohésive avec les générations, fondateurs et enfants, frères et sœurs (clan familiales) et en fin devienne un consortium de cousin (dynastie familiale)¹².

En outre, les actionnaires externes (minoritaires), ont tout un autre statut, il ne court pas le même risque vu qu'ils diversifient leurs investissements. Et ils bénéficieraient seuls de l'appréciation de la valeur actionnariale. Une appétence pour le risque et un court-termiste affirmé par rapport aux actionnaires familiales qui se caractérise par un capital patient. Encore le problème informationnel existe autant que les parties prenantes internes (dirigeants et propriétaires familiaux) sont mieux informées, on peut constater lors d'un possible enracinement de la famille, les marchés pénalisent les entreprises familiales à plus de trente ans d'ancienneté par rapport de celle non familiales qui sont mieux valorisées. Ces problèmes d'agences deviennent plus coûteuses lorsque la famille décide de recruter un dirigeant externe.

¹¹ Monique Calvi-Reveyron, « Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat? », *Revue Finance Contrôle Stratégie* 3, n° 1 (2000).

¹² Barrédy et Batac*, « Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises: soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale 1."

Tableau 02-02 : Type de conflits dans l'entreprise familiale

	Dirigeant familial		Dirigeant non familial	
Contrôle familial majoritaire	A	Conflit type I faible. Conflit type II fort.	B	Conflit type I faible. Conflit type II fort.
Contrôle familial minoritaire	C	Conflit type I faible. Conflit type II faible.	D	Conflit type I fort. Conflit type II faible
Pas d'actionnaire familial	E			

Source :Patrice Charlier et Gilles Lambert, « Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence, page 32.

2.1. L'altruisme, une spécificité de l'entreprise familiale

Le dirigeant dans l'entreprise familiale risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Les relations d'agence dans l'entreprise familiales sont distinguées par l'intégration d'une relation parents-enfants, caractérisé par l'altruisme¹³. Qui ce manifeste par exemple par la captation des poste de direction, certes inefficente et inexpérimentée que ce qui peut fournir le marché. Ce qui engendre des objectifs social propre a la famille qui pouvait venir même a l'encontre de la création de valeur de l'entreprise. L'altruisme se manifeste par le lien existant entre le bien être d'un individu (dirigeant) entant que chef de famille, et celui des autre membres de la famille, caractérisé par les sacrifices et la loyauté. D'un autre angle, ce côté

¹³ Labaki, « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art."

social peut engendrer quelque nouveau problèmes qui viens complexifier les relations existantes, comme le népotisme, « étant l'abus qu'un homme en place fait de son crédit, de son influence, pour procurer des avantages a des employés ou des membres de la famille, il consiste dans l'entreprise à emboucher un collaborateur du simple fait de son appartenance a la famille, et non sur la base de ses compétences et expériences antérieurs »¹⁴.

Deux conceptions de l'altruisme prévalent dans la littérature financière, un courant économique, sociologique et de la finance organisationnelle qui aperçois l'altruisme sous une forme d'une fonction d'utilité dans laquelle le bien être d'un individu est positivement lié au bien être des autres¹⁵. Simon définit l'altruisme comme « un comportement qui affaiblit l'état de bien être ou de santé d'un acteur tout en améliorant l'état de bien être des autres ». Cette conception occulte la médiation intrinsèque de ce comportement et le considère basé sur l'échange, elle est connu sous le nom de l'égoïsme coopératif ou bien encore l'altruisme réciproque¹⁶.

La deuxième conception est dite de l'intendance, elle est plutôt focaliser sur la nature de la motivation, et quand peut l'appréhender comme le vrais altruisme.

2.2. La théorie de l'intendance (stewardship theory).

Dans les entreprise familiale le même acteur joue a la fois le rôle du propriétaire et du dirigeant, ce qui suppose un alignement des intérêts entre les parties prenantes et la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats. En outre, les membres de la famille entretienne durant un long horizon temporel plusieurs dimensions d'échange ce qui booste le contrôle et la discipline. La parenté modère aussi l'intérêt personnel et les conflits a travers la

¹⁴ Abdellah TAJER et al., « La gouvernance de l'entreprise familiale sous l'angle de la théorie de l'agence et de l'intendance, ».

¹⁵ Roland Torrel, « Théories de l'intérêt-altruisme et primat économique, » *Cahiers de sociologie économique et culturelle* (1984), https://www.persee.fr/doc/casec_0761-9871_1984_num_1_1_1650.

¹⁶ Labaki, « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art."

loyauté et l'engagement des membres de la famille et une nécessité de surveillance réduite et facilité par la familiarité et la connaissance intime, ce qui privilège la communication et la coopération.

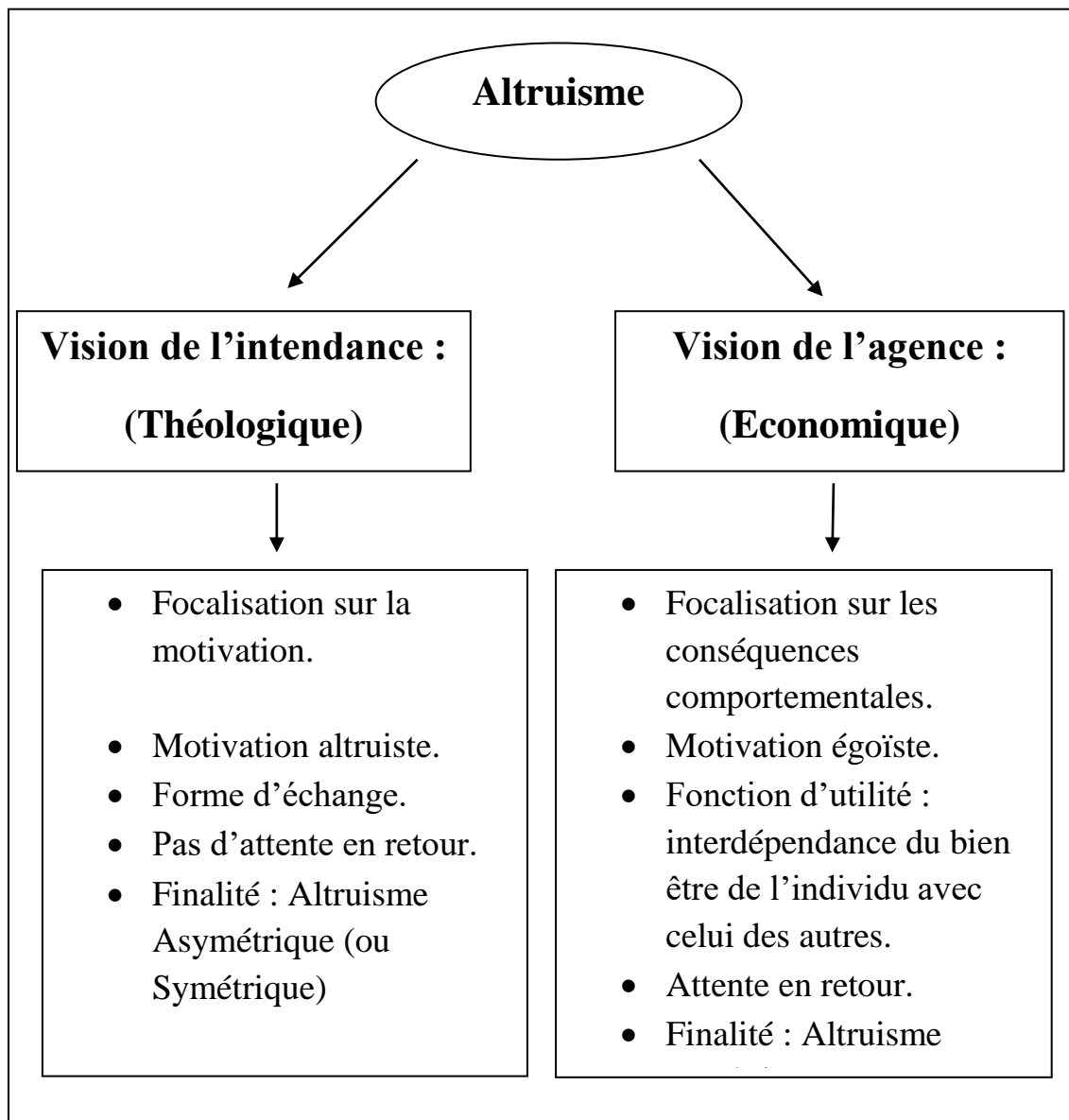
Pour Jensen et Meckling (1976), les mécanismes de la gouvernance ne sont pas nécessaire pour l'entreprise familiale ce qui ramène à croire que c'est la forme organisationnelle la moins couteuse, donc la plus efficace. En outre, le faite que les entreprises familiales visent divers objectifs (financière et non financière), les problèmes d'agence accroissant le cout d'agence dans les entreprises non familiale peuvent ne pas l'être chez l'entreprise familiale¹⁷.

D'abord, à cause de l'absence de la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence, ensuite par l'introduction des objections non économique, certains chercheur vois que ces deux conception seront complémentaire (Agence et intendance). En se basant sur la fameuse Pyramide de Maslow, selon la théorie de l'intendance, la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide (croissance, accomplissement ...) ¹⁸, lorsque les objectifs non économiques prédominent. Aussi, quand les buts économiques dominant la motivation des membres familiaux serait basée sur les besoins inférieures de la pyramide de Maslow (rémunération, sécurité, conditions de travail).

¹⁷ Madani, « Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales: apports et limites."

¹⁸ Mohamed Aymen Bellakhdar, « 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 » (Bordeaux 4, 2011).

Figure 02-01 : L'altruisme sous l'angle des théories de l'agence et de l'intendance.



2.3. L'altruisme, une fonction d'utilité.

Chez les économistes, sociologue et les tenants de la finance organisationnelle, la nature économique de la relation est privilégiée. Becker écrit « je donne une définition de l'altruisme qui relève du comportement ... plutôt que d'une discussions philosophique sur ce qui motive effectivement les individus »¹⁹. L'altruisme prédomine lorsque les individus interagissent avec d'autres individus qui partagent un héritage culturel, génétique et model

¹⁹ Labaki, « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art. »

commun. Cela est très visible au sein des groupes liés par des liens familiaux. Mais le modèle économique postule que les humains sont des égoïstes sociaux avec une hypothèse de maximisation de l'utilité. Ce qui ramène à croire que l'altruisme est une fonction d'utilité des agents qui cherche à maximiser ; en ce reposons sur les avantages d'un altruisme symétrique.

2.4. Le rôle de l'altruisme dans l'entreprise familiale :

L'altruisme familiale réduit le comportement opportuniste des agents et facilite la coopération et la coordination ce qui se traduit par la convergence des objectifs. Les coûts d'agence sont inférieurs, ce qui rend les systèmes de gouvernance classique (conseil d'administration, contrôle, justification ...) inutiles, voir improductifs²⁰. L'entreprise familiale présente comme alternatives de nouvelles formes organisationnelles adoptées, plus efficaces et moins coûteuses (conseil de la famille, charte familiale, réunions familiales ...).

Le contrôle clanique implique la convergence des objectifs entre les individus et par conséquent réduit le besoin de contrôler le comportement et les résultats, et met la confiance au centre des relations intra entreprise, renforce la communication et la coopération et incite aux engagements long terme. La parenté altère l'intérêt personnel et les conflits qui peuvent émerger, où la culture du sacrifice s'installe et la solidarité réciproque se généralise. L'expectation de la succession dans l'entreprise familiale réduit les problèmes d'agences et met en place un altruisme stratégique. En retour, ces éléments permettent de transmettre une histoire, une identité et un langage qui rend l'entité spécifique.

D'un autre côté, l'altruisme peut être une source de coûts d'agences distinctifs, plus coûteux et plus complexes que les coûts classiques²¹. Comme la tendance du récepteur de l'altruisme a gaspillé rapidement l'incitation

²⁰ Gérard Charreaux, « L'approche économique-financière de l'investissement, » Charreaux G.(éd.), *Images de l'investissement: Au delà de l'évaluation financière, une lecture organisationnelle et stratégique*, Vuibert, coll. FNEGE 13 (2001).

²¹ Labaki, « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art. »

stratégique à fin de recevoir plus de ressources d'avantage (un passager clandestin). Aussi la création de problèmes de sélection adverse résidant dans les flux intergénérationnels descendants et ascendants, cela est confirmé lorsque l'échèle de la famille s'élargit (fondateur, fratries, consortium de cousins), plus le potentiel d'altruisme diminue au fil du temps.

Du côté du dirigeant cela est possible, lorsqu'il devient réticent à prendre des risques par un manque de nouvelles compétences, enracinement, l'âge ... etc. Ce qui va à l'encontre de l'entreprise et de la famille²². Il peut refuser de participer ou de céder la relève la direction ou la propriété de l'entreprise, voir développer de l'opportunisme de propriété et un enracinement du dirigeant. La famille peut réagir en accédant à des système de contrôle, ce qui induit des coûts et un risque d'une possibilité d'un double risque moral ; et si la valeur de l'altruisme est fissurée dans la famille elle sera remplacée probablement par l'antipathie, la haine et la rivalité²³.

2.5. La confiance, un lubrifiant social.

En peut définir la confiance comme « la présomption que en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face a des situations imprévues, en fonction des règles de comportement que nous trouvons acceptés »²⁴. La notion de confiance va prendre la place de la notion d'intérêt au sein de l'entreprise familiale, et va constituer un ciment social plus fort et plus stable.

En peut analyser la confiance en élargissant le champ d'observation à l'ensemble de la structure et n'ont pas au niveau individuel, pour bien comprendre le recours ou pas au calcul d'intérêts réciproques. C'est-à-dire restituer la confiance dans les relations qui dépassent le cadre strictement bilatéral, c'est au niveau institutionnel et organisationnel : identité partagée,

²² W Elmana, *L'efficacité du Conseil d'administration des entreprises familiales: étude de ses déterminants dans le contexte tunisien* (theses.fr, 2010). <https://www.theses.fr/2010CNAM0684>.

²³ BAHAOUI et TICHOUA, « La gouvernance et La performance des entreprises familiales: Une revue de littérature. »

²⁴ Allouche et Amann, *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*.

histoire commune, implication émotionnelle, langage privé sensibilisation mutuel²⁵. Ce construit social prend tout son importance dans l'entreprise familiale en poursuivant des objectifs économiques et non économiques à la fois. Ce qui fait que l'action économique est socialement située, encadré dans les relations personnelles. Ce construit social peut être présenté en trois niveaux :

- **La sociabilité spontanée** : une composante du capital humain ou d'un côté ; des individus ont la capacité à s'associer avec d'autres individus en se basant sur des normes et valeurs acceptées (culture), et qui trouvent leur place dans les contrats (implicite ou explicite) et partagée par la communauté. Et d'un autre côté ces individus sont disposés à subordonner leurs intérêts à ceux des groupes plus larges.
- **Le clan** : l'organisation familiale a un caractère clanique, qui est la troisième forme de régulation des transactions interindividuelles, après le marché et la bureaucratie. Et qui nécessite un degré élevé de conformité des objectifs de ces membres, appuyée sur une solidarité organique et un esprit de communauté, qui réduit la divergence d'intérêt et l'opportunisme. C'est pourquoi les membres de la famille sont condamnés à faire reposer leurs transactions sur la confiance réciproque, qui en ce sens se substitue au contrat explicite.
- **Les groupes d'affaires** : en se basant sur les relations familiales dans le monde des affaires, l'entreprise familiale peut rencontrer un obstacle qui limiterait son expansion, à cause de sa nature clanique, ce qui nécessite le recours à des alliances entre familles qui prend la forme de groupes d'affaires.

²⁵ Allouche et Amann, *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*.

Allouche et Amann (1998), ont par ailleurs proposé trois niveaux de confiance au sein de l'entreprise familiale²⁶ :

- **La confiance entre les dirigeants** : ou « personal trust », du fait qu'il appartienne à la famille, ils adhèrent à la vision familiale qui se basent sur l'interpénétration et les simultanités des rôles, caractérisé par une histoire commune, une implication émotionnelle et une identité partagée.
- **La confiance entre les dirigeant et les salarié** : ou confiance intra, qui peut être considéré comme étant l'expression du sens commun ou encore la confiance élargie par le paternalisme.
- **La confiance entre l'organisation et l'environnement** : ou confiance inter, c'est le niveau de logique coopérative entre organisation et environnement en réduisant l'opportunisme.

3. La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un élément clé du succès de toute entreprise, et les entreprises familiales ne font pas exception. Les entreprises familiales ont souvent une culture d'entreprise unique qui peut être difficile à maintenir au fil du temps. Dans la littérature financière, la culture d'entreprise est un sujet important dans le contexte des entreprises familiales, car elle peut être un facteur clé de leur succès à long terme²⁷.

La culture d'entreprise peut être définie comme les valeurs, les croyances, les normes et les comportements qui régissent les interactions entre les employés de l'entreprise et qui façonnent son identité. Dans le contexte des entreprises familiales, la culture d'entreprise peut être influencée par les valeurs et les traditions de la famille fondatrice, ainsi que par la relation étroite entre les

²⁶ Allouche et Amann, *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*.

²⁷ F Vinci, *Entreprises familiales et innovation économique*, Cahiers de sociologie économique et culturelle, (persee.fr, 2015). https://www.persee.fr/doc/casec_0761-9871_2015_num_59_1_1425.

membres de la famille travaillant dans l'entreprise. La culture d'entreprise peut également être influencée par les interactions entre la famille et les employés non familiaux de l'entreprise²⁸.

Une culture d'entreprise forte peut avoir de nombreux avantages pour les entreprises familiales. Elle peut favoriser l'engagement et la loyauté des employés, améliorer la qualité du travail et renforcer l'identité de l'entreprise. Elle peut également contribuer à la création et au maintien d'un avantage concurrentiel durable.

Cependant, maintenir une culture d'entreprise forte peut être un défi pour les entreprises familiales, surtout lorsque l'entreprise se développe et que de nouveaux employés non familiaux sont embauchés²⁹. Les entreprises familiales doivent être en mesure de communiquer clairement leur culture d'entreprise aux nouveaux employés et de s'assurer que tous les employés comprennent et adhèrent aux valeurs et aux normes de l'entreprise. Cela peut être particulièrement difficile lorsque les membres de la famille occupent des postes de direction et que leur influence sur la culture d'entreprise peut être perçue comme écrasante.

Dans la littérature financière, plusieurs stratégies ont été proposées pour maintenir une culture d'entreprise forte dans les entreprises familiales. L'une des stratégies les plus courantes consiste à mettre en place des mécanismes de communication clairs et réguliers pour transmettre la culture d'entreprise aux employés. Cela peut inclure des programmes de formation, des manuels d'entreprise, des réunions régulières et des événements sociaux.

²⁸ J. D. Peláez-León, L. Salas-Arbeláez, et M. García-Solarte, « Organizational culture and performance-based compensation in family firms: Does family involvement in management matter?, » Article, *Revista Brasileira de Gestao de Negocios* 25, n° 1 (2023), <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4214>, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85160046761&doi=10.7819%2frbgn.v25i1.4214&partnerID=40&md5=d0c83b30489572892e54f98e21284aa9>.

²⁹ H Colas et A Souchaud, « Esprit de famille, es-tu là? Les pratiques stratégiques associées à la mobilisation des fantômes organisationnels dans les entreprises familiales, » *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (2022), <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2022-1-page-12.htm>.

Une autre stratégie consiste à créer des mécanismes de participation des employés pour encourager l'engagement et la collaboration. Cela peut inclure des comités d'employés, des groupes de travail et des programmes de reconnaissance pour les employés qui contribuent de manière significative à la culture d'entreprise.

En outre, les entreprises familiales peuvent utiliser leur histoire et leur patrimoine familial pour renforcer leur culture d'entreprise³⁰. Cela peut inclure la création d'une galerie d'art d'entreprise, l'affichage d'objets historiques dans les locaux de l'entreprise ou la participation à des événements culturels locaux.

Les entreprises familiales peuvent utiliser leur culture d'entreprise pour attirer et retenir les meilleurs talents. Les entreprises familiales peuvent mettre en avant leur culture d'entreprise unique pour attirer des employés qui partagent leurs valeurs et leurs objectifs à long terme. Les entreprises familiales peuvent également offrir des programmes de formation et de développement pour aider les employés à s'adapter à la culture d'entreprise et à contribuer à son développement.

3.1. L'adaptation au changement :

L'adaptation au changement est un enjeu crucial pour les entreprises familiales. Les entreprises familiales peuvent être plus réticentes à changer leur culture d'entreprise en raison de leur attachement émotionnel à leurs traditions et à leur histoire. Cependant, la culture d'entreprise doit être capable de s'adapter aux changements dans l'environnement d'affaires et aux évolutions technologiques pour assurer le succès à long terme de l'entreprise familiale.

La capacité d'adaptation est essentielle pour les entreprises familiales car elles doivent faire face à de nombreux défis uniques tels que la succession, la

³⁰ Hirigoyen, *Concilier finance et management dans les entreprises familiales*.

redéfinition des rôles de la famille³¹, la diversité culturelle des membres de la famille, la complexité des structures de propriété et la gestion des relations familiales. Les entreprises familiales peuvent également être confrontées à des défis externes tels que la concurrence accrue, l'évolution des réglementations gouvernementales et les perturbations économiques. Dans ce contexte, l'adaptation au changement est essentielle pour garantir la durabilité de l'entreprise familiale. Plusieurs stratégies ont été proposées pour aider les entreprises familiales à s'adapter au changement³².

3.1.1. Encourager une culture de l'apprentissage continu.

L'une des stratégies les plus courantes pour aider les entreprises familiales à s'adapter au changement consiste à encourager une culture de l'apprentissage continu dans l'entreprise. Cela peut inclure des programmes de formation et de développement pour les employés, des projets de recherche et développement pour l'entreprise, et des partenariats avec des universités et des centres de recherche. Les entreprises familiales peuvent également encourager leurs employés à participer à des conférences, des ateliers et des événements de réseautage pour rester informés des dernières tendances du marché et des technologies émergentes.

3.1.2. Encourager l'innovation et la créativité.

Les entreprises familiales peuvent encourager l'innovation et la créativité pour s'adapter aux changements dans l'environnement d'affaires. Les entreprises familiales peuvent encourager l'exploration de nouvelles idées et de nouvelles approches pour résoudre les problèmes d'affaires. Cela peut inclure des processus de brainstorming, des groupes de travail interdisciplinaires et des programmes de récompenses pour les idées innovantes. Les entreprises

³¹ Coville et Colla, *Les Entreprises Familiales: un état de l'art des recherches sur des entreprises pas comme les autres*.

³² BAHAOUI et TICHOUA, « La gouvernance et La performance des entreprises familiales: Une revue de littérature. »

familiales peuvent également créer des incubateurs d'entreprises pour encourager les membres de la famille à lancer de nouvelles entreprises innovantes³³.

3.1.3. Créer des mécanismes de gouvernance efficaces.

Les entreprises familiales peuvent créer des mécanismes de gouvernance efficaces pour faciliter l'adaptation au changement. Cela peut inclure la mise en place d'un comité de stratégie pour examiner les tendances du marché et les opportunités d'affaires, la mise en place d'un comité de gestion de risques pour évaluer les risques et les opportunités de l'entreprise, et la mise en place d'un conseil consultatif externe pour apporter un point de vue extérieur sur les décisions de l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent également créer des comités spécifiques pour gérer les problèmes liés à la succession, à la gestion des relations familiales et à la redéfinition des rôles de la famille.

3.1.4. Utiliser l'histoire et le patrimoine familial.

Les entreprises familiales peuvent utiliser leur histoire et leur patrimoine familial pour renforcer leur capacité d'adaptation au changement. En tirant parti de leur expérience passée, les entreprises familiales peuvent identifier les leçons apprises et les meilleures pratiques pour aider à guider les décisions futures. Les entreprises familiales peuvent également utiliser leur patrimoine familial pour renforcer leur marque et leur positionnement sur le marché³⁴.

3.1.5. Créer une culture de la collaboration.

Les entreprises familiales peuvent créer une culture de la collaboration pour s'adapter au changement. Les entreprises familiales peuvent encourager les employés à travailler en équipe pour résoudre les problèmes d'affaires et à

³³ Michele Stasa et Ondřej Machek, « Family firms' innovation: The indirect effects of socioemotional wealth and the role of social capital, » *The Journal of High Technology Management Research* 34, n° 1 (2023/05/01/2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2023.100454>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831023000044>.

³⁴ Sophie Mignon, « La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse: introduction, » *Revue française de gestion*, n° 02 (2009).

partager leurs idées de manière ouverte et transparente. Les entreprises familiales peuvent également créer des groupes de travail interdisciplinaires pour résoudre les problèmes complexes qui nécessitent une collaboration entre différents départements.

3.1.6. Établir des indicateurs clés de performance.

Les entreprises familiales peuvent établir des indicateurs clés de performance pour mesurer leur capacité d'adaptation au changement. Les entreprises familiales peuvent suivre des indicateurs tels que le taux d'innovation, le temps nécessaire pour apporter des changements, le taux de réussite des projets de changement et la satisfaction des employés. En suivant ces indicateurs, les entreprises familiales peuvent identifier les domaines où elles doivent améliorer leur capacité d'adaptation au changement.

3.1.7. Établir une communication efficace.

La communication est essentielle pour aider les entreprises familiales à s'adapter au changement. Les entreprises familiales doivent s'assurer que toutes les parties prenantes sont informées des changements à venir et des raisons pour lesquelles ces changements sont nécessaires. Les entreprises familiales peuvent organiser des réunions régulières pour informer les membres de la famille, les employés et les partenaires commerciaux des développements importants. Les entreprises familiales peuvent également utiliser des canaux de communication tels que les médias sociaux pour informer les parties prenantes des changements à venir.

3.1.8. Établir un processus de gestion du changement.

Les entreprises familiales peuvent établir un processus de gestion du changement pour faciliter l'adaptation au changement. Le processus de gestion du changement peut inclure l'identification des parties prenantes clés,

l'évaluation des risques et des opportunités, la planification de la mise en œuvre du changement, la communication avec les parties prenantes et la formation des employés. En établissant un processus de gestion du changement, les entreprises familiales peuvent s'assurer que les changements sont gérés de manière efficace et que les parties prenantes sont informées des développements³⁵.

3.2. La gestion des conflits :

La gestion des conflits est un enjeu crucial pour toutes les entreprises, y compris pour les entreprises familiales. Les conflits peuvent survenir entre les membres de la famille, entre les membres de la famille et les employés, et entre les membres de la famille et les partenaires commerciaux. La gestion efficace des conflits est essentielle pour garantir la durabilité de l'entreprise familiale et pour maintenir la cohésion et l'harmonie entre les membres de la famille. Dans la littérature financière, plusieurs stratégies ont été proposées pour aider les entreprises familiales à gérer les conflits.

3.2.1. Établir des règles de gouvernance claires.

L'une des stratégies les plus courantes pour aider les entreprises familiales à gérer les conflits consiste à établir des règles de gouvernance claires. Les entreprises familiales peuvent élaborer des règles écrites pour régir la prise de décision, la succession, la gestion des relations familiales et la propriété de l'entreprise³⁶. Ces règles peuvent aider à prévenir les conflits potentiels en clarifiant les rôles et les responsabilités de chaque membre de la famille et en établissant des processus de prise de décision clairs.

3.2.2. Encourager la communication ouverte et transparente.

La communication ouverte et transparente est essentielle pour aider les entreprises familiales à gérer les conflits. Les membres de la famille doivent être encouragés à communiquer leurs préoccupations et leurs opinions de manière

³⁵ | Le Breton-Miller 3, « Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales 1 2, » *Gestion* (2011), <https://www.cairn.info/revue-gestion-2011-1-page-25.htm>.

³⁶ Boumesbah, Ramdani, et Oulmou, *La gouvernance des entreprises familiales*.

honnête et respectueuse. Les entreprises familiales peuvent organiser des réunions régulières pour discuter des questions importantes et pour permettre aux membres de la famille de s'exprimer librement. Les entreprises familiales peuvent également encourager les membres de la famille à participer à des ateliers de communication pour améliorer leurs compétences de communication.

3.2.3. Établir des processus de résolution des conflits.

Les entreprises familiales peuvent établir des processus de résolution des conflits pour aider à gérer les conflits lorsqu'ils surviennent. Les processus de résolution des conflits peuvent inclure des médiateurs externes, des arbitres ou des comités spécifiques pour gérer les conflits. Les entreprises familiales peuvent également établir des processus de résolution informelle des conflits pour permettre aux membres de la famille de discuter des problèmes et de trouver des solutions ensemble.

3.2.4. Établir des relations de confiance.

Les entreprises familiales peuvent établir des relations de confiance pour aider à prévenir les conflits. Les membres de la famille doivent être encouragés à travailler ensemble de manière constructive et à établir des relations positives. Les entreprises familiales peuvent organiser des événements familiaux pour renforcer les liens familiaux et encourager la collaboration. Les entreprises familiales peuvent également encourager les membres de la famille à participer à des activités sociales ensemble pour renforcer les relations de confiance³⁷.

3.2.5. Établir des politiques de gestion des conflits.

Les entreprises familiales peuvent établir des politiques de gestion des conflits pour aider à prévenir et à gérer les conflits. Les politiques de gestion des conflits peuvent inclure des procédures pour signaler les conflits, des processus pour évaluer les conflits, et des politiques pour résoudre les conflits. Les entreprises familiales peuvent également créer des comités spécifiques pour

³⁷ Allouche et Amann, *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*.

gérer les conflits liés à la succession, à la propriété de l'entreprise et à la gestion des relations familiales.

3.2.6. Établir des mécanismes de gouvernance efficaces.

Les entreprises familiales peuvent établir des mécanismes de gouvernance efficaces pour aider à gérer les conflits. Les mécanismes de gouvernance peuvent inclure la mise en place d'un conseil consultatif externe pour apporter un point de vue extérieur sur les décisions de l'entreprise, la création d'un comité de stratégie pour examiner les tendances du marché et les opportunités d'affaires, et la mise en place d'un comité de gestion de risques pour évaluer les risques et les opportunités de l'entreprise.

3.2.7. Établir des processus de formation et de développement pour les membres de la famille.

Les entreprises familiales peuvent établir des processus de formation et de développement pour les membres de la famille pour aider à prévenir et à gérer les conflits. Les membres de la famille peuvent être formés aux compétences de communication, à la résolution de conflits, à la négociation et à la prise de décision. Les entreprises familiales peuvent également encourager les membres de la famille à acquérir une expérience professionnelle en dehors de l'entreprise familiale pour améliorer leurs compétences et leur compréhension des affaires.

Section 02 : Le capital social de l'entreprise familiale :

1. La théorie du capital social :

Le thème du capital social a pris toute son importance dans les années quatre-vingts, où trois auteurs de référence ont posé les pierres angulaires de cette notion de l'organisation. À savoir Bourdieu, Coleman et Putnam¹. Entre approche externe, interne ou mixte ou bien encore privée ou public, le débat n'est pas encore tranché, mais a mis en avant la question des réseaux sociaux, et a souligné sur le fait qu'il existe un capital qui ne réside ni dans les instruments physiques de production (capital économique), ni dans les individus (capital humain), mais ce construit plutôt à travers la proximité des relations entre acteurs individuels ou collectif², et qui sert à un objectif, celui de comprendre comment les individus et les institutions peuvent atteindre le plus efficacement et le plus justement possible des objectifs communs.

Entre autres des auteurs dits intégrateurs on essaie de dépasser le cadre interne ou externe du capital social et ont insisté sur la ressource qui peut être obtenue par le biais de la structure que sur la structure elle-même. Celle-ci étant en soi une ressource³. Cela permettra aux acteurs impliqués de protéger et de tirer bénéfice de leurs transactions.

1.1. L'approche interne ou privée du capital social.

Selon Bourdieu (1980) : « le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance,

¹ Sophie Mignon et Sihem Ben Mahmoud-Jouini, « L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes, » *Management international* 18, n° 3 (2014).

² Michel Lallement et Antoine Bevort, « Le capital social. Performance, équité et réciprocité, » *Lectures, Publications reçues* (2006).

³ Bernard Dussuc et Sébastien Geindre, « Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature, » *11ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME)* (2012).

ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe (...) d'agents (...) dotés de propriétés communes (...) aussi uni par des liaisons permanentes et utiles »⁴.

Le capital social est un stock de ressources disséminées dans un réseau relationnel où s'effectuent des échanges matériels et symboliques. Ce réseau dépend de la qualité de la structure relationnelle d'un individu (structure, taille), basée essentiellement sur son capital économique et culturel et dont le quel il peut influencer⁵. Ce qui fait que le capital social selon Bourdieu est un actif individuel qui peut avoir une dimension privée.

1.2. L'approche externe ou publique du capital social.

Pour Coleman (1988), le capital social relève avant tout de la communauté, il est dans les liens qui unissent les membres d'une structure sociale, « le capital social ne se loge ni dans les acteurs eux-mêmes ni dans les instruments de production »⁶. Il identifie trois formes du capital social ; des obligations et attentes, capacité de circulation de l'information et des normes accompagnées par des sanctions. Le capital social selon Coleman est d'abord une ressource pour les acteurs (personnes ou organisation), du fait qu'il facilite l'action des structures dans laquelle ils prennent place. Il est aussi une valeur productive qui n'est pas complètement fongible et qui est plus une caractéristique d'une structure de relation qu'une propriété d'un acteur⁷.

Le capital social facilite la mise en œuvre de l'action collective, ce qui nécessite une attente réciproque qui dépend de degrés de confiance des canaux de communication informels et des normes et une assurance de l'application de ces normes.

⁴ Lallement et Bevort, « Le capital social. Performance, équité et réciprocité. »

⁵ Dussuc et Geindre, « Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature. »

⁶ Arnaldo Bagnasco, « Le capital social dans un capitalisme en mutation, » dans *Le capital social* (LA DECOUVERTE, 2006).

⁷ Marc Lecoutre, « Lecoutre Marc, Le capital social dans les transitions écoles-entreprises, in Bevort Antoine, Lallement Michel (eds.), *Le capital social-Performance, équité et réciprocité*, Paris, éd. La Découverte, coll. Bibliothèque du Mauss, 2006, p. 177-192, ».

Selon Putnam (1995), le capital social fait référence aux caractéristiques de l'organisation sociale, comme les réseaux, les normes, les valeurs partagées, la confiance qui facilite coopération et la coordination, pour un bénéfice mutuel. Ce qui aide à construire la confiance, la cohésion et la solidarité au sein d'un groupe, afin de poursuivre et réaliser des objectifs qui donnent à ce groupe un sens commun, une identité et une organisation⁸. L'autre forme du capital social dite externe, est centrée sur les relations qu'un acteur entretient avec son environnement, qui dresse des ponts divers entre divers groupes sociaux. Putnam définit l'approche externe du capital social comme des connexions qui sont formées entre divers groupes sociaux, cette approche favorise la croissance externe de l'organisation⁹.

2. Les réseaux sociaux.

D'autres auteurs ont présenté le capital social comme : « la somme des ressources actuelles ou potentielles encadrées au sein d'un réseau de relations possédées par un individu ou un groupe social, disponible à travers lui et retirées de ce réseau ». Cette approche dite intégratrice dépasse le débat interne ou externe sur le capital social et comprend à la fois le réseau et les actifs qui peuvent en être retirés. Ce qui a mis les réseaux sociaux au centre de l'analyse de la théorie du capital social, en se basant sur la fréquence, régularité des contacts, caractère plus ou moins impersonnel et le degré d'encastrement de la relation. Les auteurs comme Granovetter (1992), distinguent 5 formes : structural, relationnel, cognitifs, culturel et politique. Nahapiet et Ghoshal (1998) insistent sur le fait que ces encastresments structurel (qui reliés à qui ? avec quelle moyen ?), relationnelle (confiance, obligation, attente, structure, norme, identité), cognitif

⁸ Robert PUTNAM, « Bowling alone: le déclin du capital social aux États-Unis, » *Bevort A, Lallement M* (2006).

⁹ Dussuc et Geindre, « Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature. »

(représentation, interprétation, construction du sens) ; forme le capital social dans une organisation¹⁰.

3. Le capital social de l'entreprise familiale.

Le capital social issu de la famille possède des spécificités importantes liés à la proximité des acteurs et qui se traduit à travers la fréquence des rencontres le niveau de confiance et la communauté de vision nourris dans la sphère privée transmis à l'organisation. Elle réduit les différents coûts bureaucratiques (coût de coordination, coût de contrôle)¹¹. Ce sont les coûts de fonctionnement de l'organisation ou symétriquement ce situe les coûts de transactions qui sont les coûts de fonctionnement de marché. Les contacts fréquents, la confiance et la communauté au sein d'une famille facilite la coordination et la recherche, la définition et la compréhension de l'information. Cette relation intrafamiliale tend à ce prolongé naturellement dans les relations professionnelles¹².

De ce qui concerne l'autre forme de coût, à savoir le contrôle, l'appartenance à un même réseau familiale, la confiance, les normes et la vision commune, permette de limiter le risque que les acteurs se comportent en passager clandestins, et réduit l'opportunisme de ces acteurs, sans que l'organisation ne soit obligée de recourir à des mécanismes plus ou moins formel. Les entreprises familiales dispose plutôt de structures de contrôle informel où la prédominance des règles implicites sur les règles explicites. Les règles de fonctionnement de l'organisation sont réduites à des signaux faibles et subtils, plutôt que par des systèmes de contrôle rigoureux et explicite¹³. Ce qui nous ramène à supposer

¹⁰ Eric Persais, « Capital sociétal et gouvernance d'entreprise. Le cas d'entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire, » *Management international* 17, n° 4 (2013).

¹¹ Régis Coeurderoy et Albert Lwango, « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle: Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques, » *M@ n@ gement*, n° 4 (2012).

¹² Jean-Luc Arrègle, Rodolphe Durand, et Philippe Very, « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, » *M@ n@ gement* 7, n° 2 (2004).

¹³ Coeurderoy et Lwango, « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques."

que plus le capital social issu de la famille n'est élevé plus l'entreprise familiale économise sur les coûts de contrôle.

3.1. Caractéristiques du capital social de l'entreprise familiale.

L'entreprise familiale se distingue avant tout, de ces consœurs non familiales, par l'interaction de deux capitaux sociaux (capital social de l'entreprise et capital social familiale). Le capital professionnel concerne les relations d'échange avec les différentes parties prenante (salaries, clients, créanciers, fournisseurs ...), et le capital familial qui rassemble les connaissances, le savoir-faire, valeurs social et croyances¹⁴. Cette nature familiale est caractérisée par quatre éléments essentiels :

3.1.1. La stabilité :

La stabilité au cours du temps, facilite l'émergence des relations sociales forte où le partage des connaissances est facilité et qui se développe avec le temps. Ainsi a travers les générations, la famille maintien des liens sociaux et des principes d'éducation, des normes et comportement récurrents et stables, attendus et espéré par les membres de la famille¹⁵. Tout en gardant le pouvoir et la propriété au sein de l'entreprise, qui va d'un côté faciliter le passage du savoir-faire individuel vers un savoir-faire collectif, et d'un autre côté, renforce l'idée que le futur dirigeant est un membre familiale¹⁶. La famille tend donc à induire une forte stabilité dans le capital social de l'entreprise a travers la stabilité du capital social familiale¹⁷.

3.1.2. L'interaction :

Les interactions récurrentes et fréquentes, laisse les frontière entre travail et famille susceptible d'être floue. Et développe des obligations mutuelles et

¹⁴ Cœurderoy et Lwango, « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. »

¹⁵ Arrègle, Durand, et Very, « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. »

¹⁶ Cœurderoy et Lwango, « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. »

¹⁷ Arrègle, Durand, et Very, « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. »

créé un processus d'identification au sein de l'entreprise où les membres se concédaient les uns vis-à-vis les autres comme faisant partie d'un même groupe, ce qui renforce la confiance et favorise le partage de l'information, l'apprentissage et la création des connaissances communes. Cela permet d'éviter les écarts d'action des individus par rapport aux attentes du groupe¹⁸.

Le principe de fonctionnement ancré dans un réseau familial réduit les besoins de formalisation au profit d'une gestion plus flexible et une prise de décision plus rapide. Ce qui revient à économiser sur les coûts de coordination au sein de l'organisation.

3.1.3. L'interdépendance.

L'entreprise est considérée comme un patrimoine collectif ce qui fait naître une communauté d'intérêts à travers la valorisation d'un capital commun, où l'individu subordonne son intérêt à ceux du groupe. Cette interdépendance peut être interne ou externe à la famille ou bien inter et intra générationnelle¹⁹.

3.1.4. L'accessibilité.

La densité des liens à l'intérieur d'un réseau familial et l'existence des codes et normes, fait que le groupe familial est plus ou moins fermé ou caractérisé par un accès difficile. Ce degré d'accessibilité renforce la confiance et l'adhésion aux valeurs et normes du groupe. Ce qui limiterait les comportements opportunistes des acteurs et réduirait les risques de détournement d'informations et de ressources. L'usage du contrôle clanique fait que la discipline des individus est obtenue non pas par le biais de la contractualisation ou de la surveillance, mais plutôt par une extrême forme de croyances que les

¹⁸ Cœurderoy et Lwango, « Capital social de l'entreprise familiale et efficacité organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. »

¹⁹ Arrègle, Durand, et Very, « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. »

intérêt individuels sont mieux servis par une immersion complète de chaque individu dans l'intérêt du groupe²⁰.

4. Le Familiarisme ou Familiness.

Les entreprises familiales sont connu par leur supériorité par rapport a leurs consœurs non familiales, cette supériorité est le résultat d'une combinaison unique de ressources et de compétences inimitable, non substituable et non transférable, qui offre a ces entreprises un avantage concurrentiel et une spécificité même par rapport a d'autres entreprises familiales.

Tableau 02-03: Les principaux avantages des entreprises familiales identifiés par les recherches.

Avantages des firmes familiales	Auteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Développement du leadership, Empowerment. • Meilleure pratique managériale. • Meilleure créativité. • Plus réactives aux changements de l'environnement. • Confiance et motivation et loyauté supérieures. • Meilleure réputation et crédibilité. • Membres de la famille sont plus productifs que les autres. • Pratique de travail plus flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiegener et al., 1994 ; Handler, 1989, 1992. • Prokesch, 1986. • Pervin, 1997. • Dreux, 1990. • Tagiuri et Davis, 1996. • Tagiuri et Davis, 1996, Ward et Aronoff, 1991. • Resenblatt et al, 1985, Levering et Moscovitz 1993.

²⁰ Cœurderoy et Lwango, « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. »

<ul style="list-style-type: none"> • Maximisant la flexibilité. • Prise de décision rapide. • Meilleure attention à la R&D. • Utilise plus les contrôles informels, coût de contrôle et monitoring inférieurs. • Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources. • Partage de valeurs au travers de plusieurs cultures – surmontent les barrières culturelles plus efficacement. • La prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience. • Coûts de transactions inférieurs. • Réduction des coûts d'agences. • Mettent l'accent sur le potentiel de la croissance des ventes à court terme. • Opportunité unique d'être 	<ul style="list-style-type: none"> • Goffee et Scase, 1985. • Poza et al, 1997. • Ward, 1997. • Ward, 1997. • Daily et Dollinger, 1992. • Monsen, 1969. • Swinth et Vinton, 1993. • Tagiuri et Davis, 1996, Goffee et Scase, 1985. • Aronoff et Ward, 1995.
---	--

<p>orienté a long terme, moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus indépendante financièrement. • Plus performantes économiquement. • Portent plus d'attention au développement de la marque. • Culture organisationnelle. • Ratio dette/fonds propres plus faible. • Les concurrents ont peut d'information sur l'état financier de l'entreprise. • Les interdépendances avec l'environnement macroéconomique sont moins intenses. • Payants des salaires plus élevé. • Tirent le meilleur de leurs employés. • Coûts de recrutement des RH inférieurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aronoff et Ward, 1995, McConaughy et al, 1995. • Donckels et Frohlich, 1991 ; Daily et Thomson, 1994 ; Daily et Dollinger 1992. • Ward, 1997 ; Harvey, 1999 ; Hirigoyen, 1982, 1984. • Maherault, 1998 ; Trehan 2000. • Charreaux, 1991. • Porter, 1992 ; Dreux, 1990 ; Allouche et Amman, 1995. • Ward, 1997. • Dayer, 1986 ; Astrachan, 1988. • Gallo et Villaseca, 1996 ; Jonson, 1990. • Donckels et Frohlich, 1991.
--	---

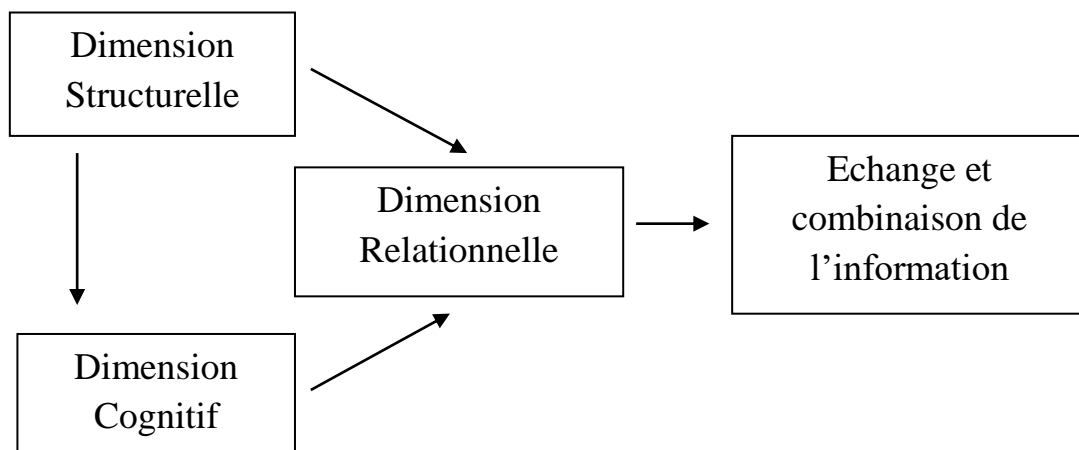
<ul style="list-style-type: none">• Mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise. Reconnu pour leur intégrité et engagement dans les relations.• Plus efficaces dans les activités à forte intensité en main d'œuvres.• Inspirent plus de loyauté et d'attention de la part des employés.• Réputation de la famille et les relations avec les partenaires externe sont plus forte et régies par des valeurs.• Développement des alliances avec d'autres firmes familiales.• Capital patient, investissement dans des opportunités avec des rentabilités a long terme sans contraintes a court terme.• Coût du capital plus faible.	<ul style="list-style-type: none">• Donkels et Frohlich, 1991.• Moscetello, 1990.• Levering et Moscovitz, 1993.• Lyman, 1991.• Levering et Moscovitz, 1993.• Ward, 1988.• Lyman, 1991.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Ward, 1997. • Vissicher et al, 1995 ; Dreux, 1990. • Arnoff et Ward, 1995.
--	--

Source : Jean-Luc Arrègle et al.

La théorie de l'agence confronte plusieurs difficultés lorsqu'elle essaie d'expliquer cette supériorité, par contre, une démarche fondée sur la théorie du capital social est prometteuse ; Puisqu'elle ne postule pas des conditions particulières qui concernent le fonctionnement du marché de capitaux ou de travaux, et qui peut intégrer les effets de l'altruisme et contient une dimension temporelle intrinsèque. Les différentes dimensions du capital social, structurel, cognitif ou relationnel ; composent cette spécificité caractérisée par un ensemble de moyens réels ou potentiels auxquels l'individu ou l'entité sociale peut accéder via son réseau social.

Figure 02-02 : Les différentes dimensions du capital social.



Source : Johan Lambrecht, Fabrice Pirnay, *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu ; la clef de la longévité*, étude commandé par l'institut de l'entreprise familiale, 2009.

Habbershon et Williams (1999), en s'inspirant du courant des ressources et compétences, ont introduit le concept de « Familiness », qui correspond aux ressources unique que possède une entreprise suite aux systèmes d'interaction entre la famille, les membres de la famille et l'activité²¹. L'existence des membres communs à la sphère familiale et à celle de l'entreprise se traduit par le transfert de certaines caractéristiques de l'esprit de la famille a l'entreprise, ce qui transpose sur le management de l'entreprise familiales (comportement et schéma de pensée)²².

Habbershon et al, considérer l'entreprise familiale comme un système composé de trois sous-systèmes qui interagissent avec des feedbacks. Le sous-système familial composé de valeur, culture et tradition. Le sous-système entreprise ; qui a comme objectif la création de valeur ; et un sous-système individuel qui correspond aux membres de la famille.

Il est important de noter que les auteurs ne sont pas mis d'accord sur la traduction du terme Familiness ; Hirigoyen le nomme « l'affectio familiae » qui fait référence a « l'affectio societatis », qui désigne l'élément intentionnel et indissociable a la formation du lien qui unit les personnes qui ont décidé de participer au capital d'une société et indique une volonté d'investir en commun et de partager les bénéfices ou les pertes de l'entreprise²³. Arrègle, Durand et Very (2004) traduit la notion de «Familiness» par le Familiarisme, tandis que Hoffman et al (2006) le nomme le capital familial. Il convient aussi de souligner qu'on dehors du capital social, certains auteurs appréhendent le concept de « Familiness » a travers d'autres forme de capital. Sharma (2008) définit le

²¹ Mohand Saibi, « L'entreprise familiale pérenne: entre tradition et innovation?, » *Revue Juridique de l'Ouest* 25, n° 2 (2012).

²² Saibi, « L'entreprise familiale pérenne: entre tradition et innovation?."

²³ Hirigoyen, *Valeur et évaluation des entreprises familiales*.

Familiness comme la combinaison des réserves existante en capital social, et capital humain (connaissance tacite, apprentissage spécifique, degrés d'implication des membres), capital financier (capital patient, faible endettement et vision long terme), et capital physique (tous les actifs physiques détenus par l'entité). Il distingue deux forme de Familiness, « Distinctive Familiness », quand il ya un flux de capital équilibré et « Constructive Familiness », lorsque les flux de capital son déséquilibré²⁴. Sinimone ajoute une autre forme de capital, qui représente l'ensemble des moyens personnel que les membres de la famille sont prêts à prêter et a partager dans l'intérêt de la société. Les moyens personnels peuvent prendre la forme de prestation non rémunérés.

5. La vision dynamique de Familiness.

Il est clair que cette ressource spécifique est avant tout une ressource, et comme les autres ressource, elle peut être utilisée de différentes manières ou pas. « ... Donc il est possible de distinguer trois types d'entreprises familiales :

- Les entreprises familiales qui arrivent à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques. Elles bénéficieront donc de sources spécifiques d'avantages concurrentiels par rapport aux autres firmes non familiales.
- Les entreprises familiales qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques. Elles créeront leurs avantages concurrentiels selon d'autres aspects

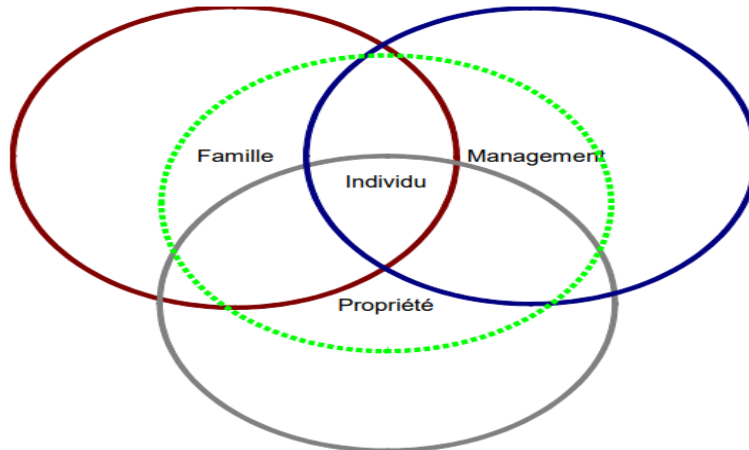
²⁴ Sharma et al., « The practice-driven evolution of family business education. »

et ne montreront pas forcément de spécificités de comportement ou de résultat par rapport à d'autres non familiales.

- les entreprises familiales qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais au contraire en rigidités et handicaps. La spécificité de ces entreprises aura alors un impact négatif (désavantages concurrentiels) sur leur réussite et performance ... »²⁵.

Hirigoyen (2008) préconise d'ajouter un 4^{ème} cercle. Le cercle individuel au trois cercles de Gesick et Ali (1997). Prenant en compte les préférences des individus acteurs et leurs évolutions dans le temps, et mettant en évidence les biais comportementaux qui peuvent en découler.

Titre : La théorie des quatre cercles.



Source : Hirigoyen Gérard, Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : anticipent et impacts, Economie et Sociétés, 19, 2008.

Les facteurs de réussite ou d'échec d'une entreprise familiale aux cours des générations sont beaucoup plus liés aux querelles et luttes dans la famille,

²⁵ Arrègle, Durand, et Very, « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. »

qu'aux défis économiques²⁶. La famille n'est pas un groupe homogène avec des intérêts convergeant. Au fur et à mesure que la famille grandisse, les problèmes émergent et le lien fort entre ces membres devient de plus en plus faible. D'un autre côté, il existe des conséquences négatives de « Familiness », qu'on peut les regrouper en quatre éléments :

- L'exclusion des extérieures au réseau social.
- Des demandes de solidarité ou d'aide excessive entre les membres de groupe.
- Une restriction de la liberté individuelle.
- Des normes qui freinent la réussite et le développement des membres du groupe.

6. Les réseaux familiaux :

Les réseaux familiaux jouent un rôle important dans le capital social des entreprises familiales. Le capital social fait référence à l'ensemble des relations, des normes et des valeurs partagées entre les membres d'un groupe social, qui peuvent inclure les membres de la famille, les partenaires commerciaux et les clients. Dans les entreprises familiales, le capital social est souvent renforcé par des réseaux familiaux solides.

Les réseaux familiaux peuvent aider les entreprises familiales à accéder à des ressources importantes, telles que des clients, des fournisseurs et des partenaires commerciaux. Les membres de la famille peuvent également bénéficier d'un réseau social solide pour obtenir des conseils et des informations sur les tendances du marché et les opportunités d'affaires. Les réseaux familiaux

²⁶ Patrice Charlier et Gilles Lambert, « Analyse multivariée de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence, » *Management international* 13, n° 2 (2009).

peuvent également renforcer la cohésion familiale, ce qui peut favoriser une prise de décision efficace et une gestion durable de l'entreprise.

Cependant, les réseaux familiaux peuvent également présenter des défis pour les entreprises familiales. Les conflits familiaux peuvent se traduire par des divisions au sein du réseau familial, ce qui peut affecter la gestion de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent également avoir des intérêts et des objectifs différents, ce qui peut rendre difficile la prise de décision et la planification stratégique.

Pour surmonter ces défis, les entreprises familiales peuvent adopter des pratiques de gouvernance efficaces, telles que la création de conseils consultatifs familiaux et la mise en place de structures de gouvernance d'entreprise formelles. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement d'un conseiller externe pour offrir des conseils neutres et impartiaux sur la gestion de l'entreprise et la résolution de conflits familiaux.

De plus, les entreprises familiales peuvent renforcer leur réseau familial en organisant des événements familiaux et en établissant des traditions familiales. Ces événements et traditions peuvent aider à renforcer la cohésion familiale et à maintenir une communication ouverte et transparente entre les membres de la famille. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de programmes de développement de la famille pour renforcer les compétences et les connaissances des membres de la famille en matière de gestion d'entreprise et de gouvernance d'entreprise.

Les réseaux familiaux peuvent également jouer un rôle important dans la gestion des risques pour les entreprises familiales²⁷. Les membres de la famille peuvent partager des informations importantes sur les risques potentiels pour l'entreprise, ce qui peut aider à identifier les menaces et à élaborer des stratégies

²⁷ José Allouche et Bruno Amann, « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, » *Revue française de gestion*, n° 5 (2002).

de gestion des risques efficaces. Les réseaux familiaux peuvent également aider les entreprises familiales à faire face aux crises, en offrant un soutien émotionnel et pratique aux membres de la famille et en aidant à mobiliser les ressources nécessaires pour faire face à la crise.

Les réseaux familiaux peuvent également contribuer à l'engagement de l'entreprise envers la communauté²⁸. Les entreprises familiales peuvent bénéficier d'un engagement fort envers la communauté en établissant des relations positives avec les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Les entreprises familiales peuvent également contribuer à la communauté en participant à des initiatives de responsabilité sociale des entreprises, telles que des programmes de bénévolat et des dons de bienfaisance.

7. Les normes et les valeurs familiales :

Les normes et les valeurs familiales sont des éléments clés du capital social des entreprises familiales. Les normes et les valeurs familiales sont souvent renforcées dans les entreprises familiales, car celles-ci sont souvent fondées sur des liens familiaux et des traditions culturelles.

Les normes et les valeurs familiales peuvent aider les entreprises familiales à maintenir une culture d'entreprise forte et à favoriser une prise de décision efficace²⁹. Les normes et les valeurs familiales peuvent également aider les entreprises familiales à maintenir la confiance et la loyauté des employés, des clients et des partenaires commerciaux.

Cependant, les normes et les valeurs familiales peuvent également présenter des défis pour les entreprises familiales. Les conflits familiaux peuvent se traduire par des divisions au sein de l'entreprise, ce qui peut affecter la gestion

²⁸ Véronique Bon, « L'engagement responsable des PME familiales: quels fondements?, » *Revue de l'organisation responsable* 13, n° 2 (2018).

²⁹ Léa Zhe Wang et Marine Gouédard, « Le rôle de l'exemplarité pour favoriser l'esprit entrepreneurial dans les entreprises familiales, » *Entreprendre & innover*, n° 1 (2020).

de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent également avoir des intérêts et des objectifs différents, ce qui peut rendre difficile la prise de décision et la planification stratégique.

Pour surmonter ces défis, les entreprises familiales peuvent adopter des pratiques de gouvernance efficaces, telles que la création de conseils consultatifs familiaux et la mise en place de structures de gouvernance d'entreprise formelles. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement d'un conseiller externe pour offrir des conseils neutres et impartiaux sur la gestion de l'entreprise et la résolution de conflits familiaux.

De plus, les entreprises familiales peuvent renforcer leur capital social en promouvant des normes et des valeurs familiales positives. Les entreprises familiales peuvent établir des codes d'éthique et des politiques de responsabilité sociale des entreprises qui reflètent les normes et les valeurs familiales. Les entreprises familiales peuvent également renforcer leur capital social en favorisant une culture d'entreprise positive, en encourageant la communication ouverte et transparente entre les membres de la famille et en mettant en place des programmes de développement des employés.

Les normes et les valeurs familiales peuvent également jouer un rôle important dans la gestion des risques pour les entreprises familiales. Les membres de la famille peuvent partager des informations importantes sur les risques potentiels pour l'entreprise, ce qui peut aider à identifier les menaces et à élaborer des stratégies de gestion des risques efficaces. Les normes et les valeurs familiales peuvent également aider les entreprises familiales à faire face aux crises, en offrant un soutien émotionnel et pratique aux membres de la famille et en aidant à mobiliser les ressources nécessaires pour faire face à la crise.

Les normes et les valeurs familiales peuvent contribuer à l'engagement de l'entreprise envers la communauté. Les entreprises familiales peuvent bénéficier

d'un engagement fort envers la communauté en établissant des relations positives avec les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Les entreprises familiales peuvent également contribuer à la communauté en participant à des initiatives de responsabilité sociale des entreprises, telles que des programmes de bénévolat et des dons de bienfaisance, qui reflètent les normes et les valeurs familiales.

8. La réputation familiale

La réputation familiale est un élément clé du capital social des entreprises familiales. La réputation familiale se réfère à la perception de la famille et de l'entreprise par les parties prenantes externes, y compris les clients, les fournisseurs et les investisseurs.

La réputation familiale peut jouer un rôle important dans le succès des entreprises familiales. Les entreprises familiales peuvent bénéficier d'une réputation positive en raison de la loyauté et de la confiance que les clients et les partenaires commerciaux accordent à la famille et à l'entreprise³⁰. La réputation familiale peut également aider les entreprises familiales à attirer des investisseurs et à obtenir des financements.

Cependant, la réputation familiale peut également présenter des défis pour les entreprises familiales. Si la famille est associée à des scandales ou à des conflits, cela peut nuire à la réputation de l'entreprise. Les conflits familiaux peuvent également affecter la réputation de l'entreprise, car ils peuvent être perçus comme des signes de mauvaise gestion ou de dysfonctionnement de l'entreprise.

Pour maintenir une réputation familiale positive, les entreprises familiales peuvent adopter des pratiques de gouvernance efficaces. Les entreprises

³⁰ A Bloch, N Kachaner, et S Mignon, *La stratégie du propriétaire: Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise* (books.google.com, 2012).
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=oyxmd6_uo0gC&oi=fnd&pg=PA1&dq=entreprises+familiales&ots=bh67HmqAtl&sig=g5wHJKasVeGkbVD0HjTLcnnYX_E.

familiales peuvent créer des comités de gouvernance d'entreprise pour surveiller l'éthique et la conformité de l'entreprise, et pour assurer une prise de décision responsable et transparente. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement d'un conseiller externe pour offrir des conseils neutres et impartiaux sur la gestion de l'entreprise et la résolution de conflits familiaux.

De plus, les entreprises familiales peuvent renforcer leur capital social en promouvant une culture d'entreprise positive. Les entreprises familiales peuvent établir des codes d'éthique et des politiques de responsabilité sociale des entreprises qui reflètent les valeurs de la famille et de l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent également renforcer leur capital social en favorisant une communication ouverte et transparente entre les membres de la famille et en mettant en place des programmes de développement des employés.

La réputation familiale peut également jouer un rôle important dans la gestion des risques pour les entreprises familiales. Les entreprises familiales peuvent bénéficier d'une réputation positive en cas de crise, car les parties prenantes externes peuvent faire confiance à la famille et à l'entreprise pour gérer la situation de manière responsable³¹. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de la réputation de la famille pour attirer de nouveaux clients et partenaires commerciaux.

La réputation familiale peut contribuer à l'engagement de l'entreprise envers la communauté. Les entreprises familiales peuvent bénéficier d'un engagement fort envers la communauté en établissant des relations positives avec les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Les entreprises familiales peuvent également contribuer à la communauté en participant à des initiatives de responsabilité sociale des entreprises, telles que des programmes de bénévolat et

³¹ Thierry Coville 1, « L'entreprise familiale est-elle éthique? », *Revue de l'Entrepreneuriat* 13, n° 3 (2014).

des dons de bienfaisance, qui reflètent la réputation positive de la famille et de l'entreprise.

9. Le transfert intergénérationnel des ressources :

Le transfert intergénérationnel des ressources est un élément crucial du capital social des entreprises familiales. C'est la transmission de ressources, telles que l'expérience, les connaissances, les compétences et les contacts, d'une génération de membres de la famille à la suivante.

Le transfert intergénérationnel des ressources est important pour les entreprises familiales car il peut aider à assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise³². Les membres de la famille qui ont une expérience et des connaissances spécifiques sur l'entreprise peuvent transmettre ces connaissances à la génération suivante, ce qui peut aider à préserver les compétences et les connaissances clés de l'entreprise. Le transfert intergénérationnel des ressources peut également aider à assurer une transition en douceur des responsabilités de gestion de l'entreprise à la génération suivante.

Cependant, le transfert intergénérationnel des ressources peut également présenter des défis pour les entreprises familiales. Les membres de la famille peuvent être réticents à partager des connaissances et des compétences avec la génération suivante, en particulier s'ils ne croient pas que la génération suivante est prête ou capable de gérer l'entreprise. Les membres de la famille peuvent également avoir des différences de perspective et de vision pour l'entreprise, ce qui peut rendre difficile la transmission de connaissances et de compétences clés.

Pour surmonter ces défis, les entreprises familiales peuvent adopter des pratiques de gestion des connaissances efficaces. Les entreprises familiales

³² Marie-Claude Gariépy, « La pérennité de l'entreprise agricole et son lien avec le contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs » (Université Laval, 2009).

peuvent établir des programmes de mentorat et de formation pour aider à transmettre les connaissances et les compétences clés de l'entreprise à la génération suivante. Les entreprises familiales peuvent également encourager la communication ouverte et transparente entre les membres de la famille pour aider à résoudre les différences de perspective et de vision pour l'entreprise.

De plus, les entreprises familiales peuvent renforcer leur capital social en promouvant une culture d'entreprise positive et en favorisant la participation des membres de la famille à des activités et à des événements liés à l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement d'un conseiller externe pour offrir des conseils neutres et impartiaux sur la gestion de l'entreprise et la résolution de conflits familiaux.

Le transfert intergénérationnel des ressources peut également jouer un rôle important dans la gestion des risques pour les entreprises familiales. Les membres de la famille qui ont une expérience et des connaissances spécifiques sur l'entreprise peuvent aider à identifier les risques potentiels pour l'entreprise et à élaborer des stratégies de gestion des risques efficaces. Les membres de la famille qui ont des contacts et des relations d'affaires établis peuvent également aider à atténuer les risques en établissant des partenariats et des alliances stratégiques.

Le transfert intergénérationnel des ressources peut contribuer à l'engagement de l'entreprise envers la communauté. Les entreprises familiales peuvent bénéficier d'un engagement fort envers la communauté en établissant des relations positives avec les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Les entreprises familiales peuvent également contribuer à la communauté en participant à des initiatives de responsabilité sociale des entreprises, telles que des programmes de bénévolat et des dons de bienfaisance, qui reflètent l'engagement de la famille envers la communauté.

Section 3 : La succession

1. Présentation de la succession :

La succession est un instant clés de la pérennité de l'entreprise familiale, et un véritable talon d'Achille, où les émotions et la cognition s'interpénètrent sans que ni l'un ni l'autre soit le processus majeur¹. Selon une recherche devenue célèbre de Ward (1987), environ un tiers des entreprises familiales survivent à une transmission de deuxième génération et seulement 10 à 15 % d'entre elles y parviennent en troisième génération².

La succession implique des préparations en vue d'assurer l'harmonie de la famille et la continuité de l'entreprise à travers la prochaine génération, ce qui fait que l'un des facteurs de sa réussite nécessite ce double maintien, avec une assurance préalable, entre un dirigeant propriétaire à transmettre son entreprise à ses enfants, et celle des enfants à vouloir et/ou pouvoir la reprendre.

Des acteurs des deux sous-systèmes familial ou de l'entreprise vont se positionner en exprimant un comportement générateur de biais, cognitifs et émotionnels, individuels ou collectifs, engendrant des coûts qui accroissent le risque spécifique inhérents à l'entreprise familiale et qui peut conduire à sa disparition.

Il faut surtout ne pas appréhender la succession uniquement sous l'angle rationnel, puisque le principal frein à la mise en place d'un processus successoral réside principalement dans la résistance psychologique des acteurs³. Si la vision diverge, alors il serait judicieux que la transmission se tourne rapidement vers d'autres alternatives, afin de maintenir une logique de

¹ Thomas Bohez et Giorgio Tesolin, « " La transmission dans les entreprises familiales: comment assurer une bonne transmission?, ».

² Robert PATUREL, K Richomme-Huet, et J De Freyman, « Réflexions théoriques sur les pratiques et le champ du phénomène successoral, » *Vie Journée francoquébécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession, IAE de Valenciennes* 20 (2008).

³ Hirigoyen, « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts." »

transmission, a un second choix, a leurs salarier à des tiers ou d'autres structure. La transmission revêt donc un caractère stratégique pour plusieurs raisons, elle est multidimensionnelle, financière, technique, commercial et social ; parce qu'elle engage la pérennité de l'entreprise et parce qu'elle découle du dirigeant lui-même.

1.1. Le concept « transmission » :

Selon le dictionnaire Le Robert « transmettre consiste à faire passer, laisser à ses descendants, à la postérité, un bien matériel ou moral ». Aussi la transmission présupposent une volonté de léguer quelque chose (un objet, une connaissance) de valeur, d'en assurer la continuité et de perpétuer une tradition à la quelle prédécesseurs et successeurs souscrivent ; condition sous la quelle cela ne pourrait pas être de leur engagement. La succession qui est plus que l'héritage, révèle le dispositif social qui légitime les biens transmis et met en relief les rapports sociaux paradoxaux qui sous-tendent cette transmission⁴.

1.2. Les formes de la transmission :

La succession par un héritier est le choix le plus spontané, selon Handler(1989) : « quoi de plus naturel que de chercher à transmettre à sa descendance le fruit d'une vie de labeur ? »⁵. Mais ce n'est pas le choix unique, voir une succession réussite peut être ailleurs, un second choix, des salarier ou à des tiers ou même une bonne cession à un prix équitable.

⁴ Y Simonis, « Succéder avant d'hériter. Enjeux et paradoxes des entreprises familiales, » *Anthropologie et sociétés* (1994), <https://www.erudit.org/en/journals/as/1900-v1-n1-as794/015293ar/abstract/>.

⁵ J De Freyman et K Richomme-Huet, *Entreprises familiales et phénomène successoral: pour une approche intégrée des modes de transmission*, Revue française de gestion, (cairn.info, 2010). <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-161.htm>.

Tableau 02-04 : Présentation des modalités de transmission pour une entreprise familiale.

	Choix n° 1	Choix n° 2		
Modes	Succession	Cession		
Transmission	Interne à la famille	Externe à la famille		
	Interne à l'entreprise	Interne à l'entreprise	Externe à l'entreprise	
A qui ?	A un héritier	A un ou plusieurs salariés	A un tiers, personne physique	A un tiers, personne morale
Littérature	Succession	RES	RPP	Croissance externe

Source : Entreprises familiales et phénomène successoral. Pour une approche intégrée des modes de transmission, 161-179 du Vol.36 n°200, 2010, page 164.

1.2.1. La transmission familiale :

Cette volonté fondée sur une obsession de continuité générationnelle est la plus plausible, mais en revenant aux recherches empiriques, nous allons vite constater que ce choix est beaucoup moins suivi par les dirigeants propriétaires⁶. Cela est expliqué par l'existence d'obstacles, qui rend la transmission familiale difficile voire impossible. Des facteurs personnels (un refus de lâcher prise du prédécesseur à cause de certains facteurs psychologiques, social ou familial, ou le désengagement ou même l'âge ou la santé du successeur. Ou des facteurs interpersonnel (familial ou au sein de l'entreprise, comme les conflits potentiels entre les successeurs potentiels ou le refus d'un successeur par l'équipe dirigeante ou le personnel de l'organisation). Ainsi des facteurs organisationnels

⁶ Simonis, « Succéder avant d'hériter. Enjeux et paradoxes des entreprises familiales. »

et environnementaux (comme la confiance des clients/fournisseurs ou même les actionnaires minoritaires).

L'absence d'un successeur potentiel ou un successeur mal, peut obliger le dirigeant propriétaire à opter pour d'autres plans de succession⁷. Ainsi l'absence d'une planification caractérisée par une préparation qui dure dans le temps d'un successeur potentiel peut rendre la transmission impossible.

1.2.2. La transmission a des salariés.

C'est une inspiration anglo-saxonne (issue de Leverage Management Buy Out ou LMBO), en français le terme est traduit par « le rachat de l'entreprise par un salarié »(RES)⁸. Du fait de leurs connaissances de l'organisation, des produits ou des marchés, un départ du fondateur est peut être mal reçu par les acteurs interne de l'organisation. Ces salariés ont participé activement à la gestion de l'entreprise et ont su développer un certain attachement à son égard, cette solution reconforte le sentiment de préserver les emplois et le mérite, et évite une potentiel restructuration de l'entreprise. Mais cette solution est ancrée de problèmes de pouvoir entre les nouveaux dirigeants et de repositionnement des acteurs.

1.2.3. La transmission externe.

La solution externe n'est pas pour autant plus facile, le taux d'échec, situation d'insolvabilité rendant inévitable le dépôt de bilan d'une entreprise est deux fois supérieur à celui d'un RES et plus de trois fois supérieur a celui d'une succession familiale⁹.

⁷ Marie-Christine Barbot-Grizzo, France Huntzinger, et Thierry Jolivet, « Transmission de PME saine en Scop: quelles spécificités?, » *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 330 (2013).

⁸ Guillaume Ferrero et Aymeric de Loubens, *Faut-il favoriser la transmission d'entreprise à la famille ou aux salariés?* (Trésor Direction Générale, 2013).

⁹

1.3. Les acteurs de la succession.

Deux acteurs principaux sont cités par la littérature, le prédécesseur et le successeur, et qui par leurs aptitudes et caractères de leur relation peuvent influencer le processus de la succession.

1.3.1. Le comportement de l'individu - Acteur actif.

Il existe quatre types de dirigeants, le monarque qui s'attache à son fauteuil jusqu'au bout, le général qui dit qu'il se retire mais réellement non, le gouverneur qui a une attitude et un comportement réel de retrait et ne s'engage pas suffisamment et en fin l'ambassadeur qui se désengage de la direction et du contrôle et accepte même d'apporter ses compétences au service de la relève¹⁰.

Pliot parle d'emprise comme forme de liens d'attachement dirigeant-firme, quand à Hirigoyen, il cite le poids des liens affectifs entre l'entreprise et son fondateur. Baveur propose une loi d'un dirigeant de trois têtes ou rationalisés à savoir¹¹ :

- L'Homo Pater Familias : il tente d'aider ces enfants, les frontières entre l'entreprise et la famille ne sont pas toujours clairement définies, d'autant plus qu'il s'agit d'une entreprise familiale.
- L'Homo Politicus : il cherche à consolider et/ou à conserver son pouvoir.
- L'Homo economicus : il est intéressé par les résultats de l'entreprise et le profit

Les trois têtes peuvent parfois se trouver en contradiction sur certaines décisions à prendre, engendrent des tensions, des conflits et des négociations entre elles. A un moment donné une tête peut prévaloir sur les autres.

¹⁰ Hirigoyen, « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. »

¹¹ Frédérique Grazzini, Jean-Pierre Boissin, et Anne-Laure Albanet, « Les perceptions des dirigeants de PME en matière de cession-transmission- Une intention plus contrainte qu'attractive? », ».

D'autres acteurs cherchés a expliqué les biais comportementaux du dirigeant ou des membres de la famille a partir de type de structure familiale caractérisant la famille comme le circomplexe d'Olson (2003). Deux composantes fondamentales constituant le système familial, la cohésion de la famille et son adaptabilité selon quatre niveaux différents. Pour chacune de ces deux dimensions Olson identifie 16 types de systèmes familiaux.

Pour Very et Raytcheva, et à partir de la typologie des structurations familiale établit par Todd formulent les deux hypothèses suivante¹² :

- Les dirigeants propriétaires qui appartiennent aux familles type autoritaire ou communautaire préfèrent transférer la propriété à leurs héritiers plus que les dirigeants propriétaires issus des familles égalitaires ou totalement nucléaires.
- Les dirigeants issus des types communautaires, nucléaire égalitaire préfère la répartition égale des actions entre les héritiers plus que ceux appartenant à des familles de type autoritaire totalement nucléaire.

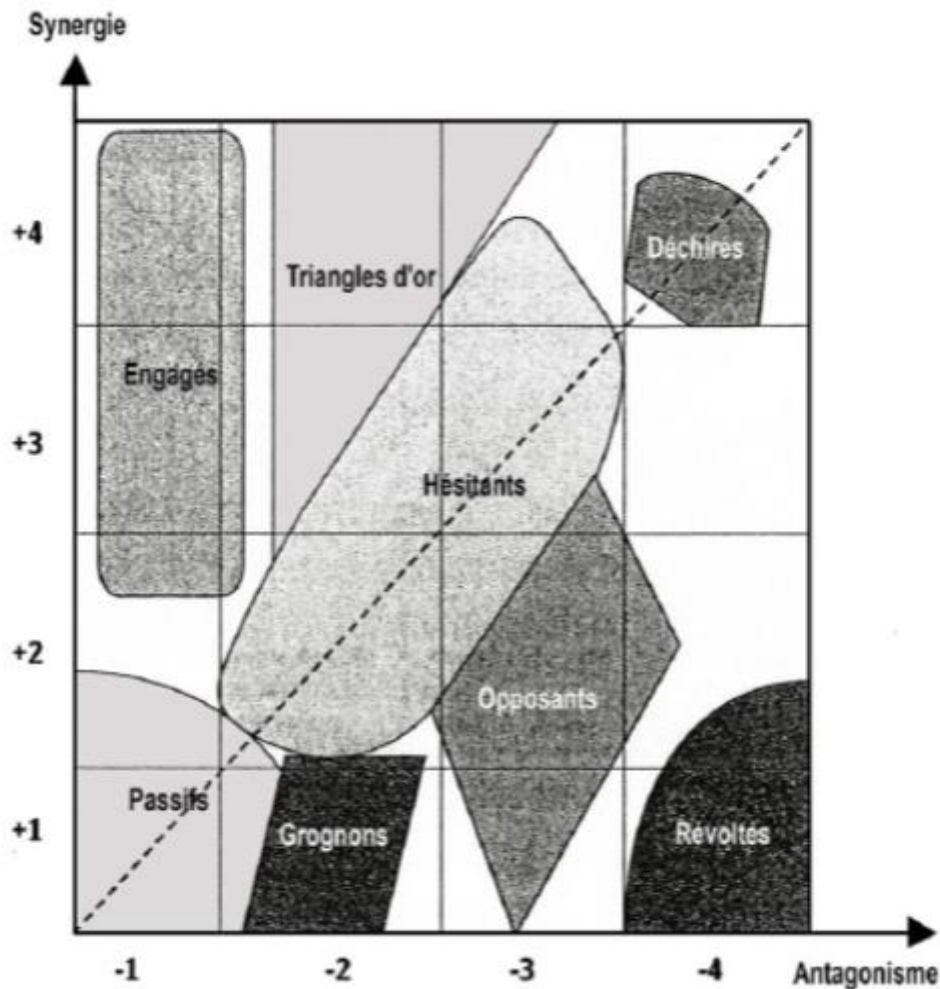
1.3.2. Les autres membres de la famille.

Hirigoyen présente un schéma qui essaye de rassembler les différents acteurs actifs dans le processus de succession. La prise en compte explicite des préférences individuelles et des comportements des acteurs actifs doit conduire le dirigeant à investir dans l'identité individuel enfin de corriger les biais comportementaux et produire de l'intégration organisationnelle¹³.

Figure 02-03 : les différents acteurs actifs dans le processus de succession

¹² Imen Mzid, « L'approche stratégique du développement des groupes familiaux: cas des hypogroupes » (Université du Sud Toulon Var, 2009).

¹³ Hirigoyen, « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. »



Source : Hirigoyen, « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. », Économies et sociétés 2008 Vol. 19, page 10.

Le triangle d'or : une synergie forte et dominante et un certain antagonisme. Sa synergie fait avancer le projet mais il conserve suffisamment d'antagonisme pour avoir du recul par rapport au projet et suggérer des améliorations ;

L'engagé : une forte synergie par rapport au projet et aucun antagonisme. il adhère complètement au projet ;

- L'hésitant : selon les circonstances il soutiendra ou ne soutiendra pas le projet. L'hésitant n'est pas un indécis mais quelqu'un d'impliqué ;

- Le passif : synergie et antagonisme faibles voire nuls. Le projet n'est pas le sien mais c'est un acteur important dans la mesure où il peut faire pencher la balance dans un sens ou dans un autre ;
- Le grognon : synergie très faible et petit antagonisme ;
- L'opposant : il est plus antagoniste que synergique. Toutefois, il est sensible aux rapports de force par rapport aux révolté qui lui, est insensible à tout ;
- Le déchiré : il est à la fois très synergique par rapport au projet et très antagoniste. Il vit la plupart du temps très mal ce paradoxe ;
- Le révolté : il développe un très fort antagonisme et une très faible synergie. Son antagonisme l'amène à préférer tout perdre plutôt que de laisser la moindre chance au projet de réussite.

Donc la notion d'allié s'éclaire, les engagés et les triangles d'or sont des alliés de premier cercle, les hésitants sont des alliés cible de l'action, les passifs sont des alliés en jeu de la stratégie à conduire. Ensuite Hirigoyen a proposé une typologie de ces acteurs :

- Le dirigeant en place devrait figurer normalement parmi les « engagés » mais selon la classification proposée par Sonnenfeld (1988), plusieurs autres attitudes génératrices de biais sont possibles qui conduisent à le ranger par exemple parmi les « déchirés » voire les « hésitants » :
- Le successeur doit être classé normalement parmi les « engagés » mais peut se retrouver parmi les « hésitants » voire les « déchirés ».
- Les actionnaires familiaux non dirigeants mais « actifs » sont constitués la plupart des temps des membres historiques qui veulent véritablement participer et être associés aux orientations stratégiques de l'entreprise. Ils peuvent l'être en tant que salariés ou consultants. Il

sera généralement à classer parmi les « engagés » car soucieux de préserver les intérêts de la famille.

- Les actionnaires familiaux « passifs » sont dans l'immense majorité des cas des actionnaires complaisants à l'égard du dirigeant. Ils s'intéressent peu à la détermination de la stratégie de l'entreprise, actionnaires « bons pères de famille », ils préfèrent les entreprises « vache à lait » aux entreprises de croissance. Ils sont à classer parmi les « engagés » ;
- Les actionnaires familiaux hors de la famille sont des minoritaires qui laissent le soin de gérer à leurs parents (frère, sœurs, cousins, oncles ...). Certains conservent l'affection-sociétatis et restent attachés à la préservation de l'entreprise familiale. Ils seront alors « engagés » voire « hésitants » s'ils sentaient une menace à l'égard des valeurs familiales ; d'autres au contraire, favorables à une optique gestion de portefeuille seront selon les choix faits par le successeur « engagés » ou carrément « opposants ».
- Les membres de la famille hors de l'entreprise exercent souvent un pouvoir d'influence non négligeable. Le rôle des épouses et généralement des pièces rapportées est important notamment au moment de la succession où planent l'ombre des secrets de famille enfouis et des rancœurs accumulées qui peuvent se déchaîner. Du fait de leur irrationalité émotionnelle, ces acteurs sont à ranger parmi les extrêmes dans un sens ou dans un autre ;

Les autres parties prenantes sont :

- les salariés, en distinguant les membres de la famille non-actionnaire et non-dirigeant des autres salariés. Parmi les premiers, on trouve des frustrés qui pourront être à ranger parmi les « grognons » voire les « opposants » ou les révoltés » ; pour les autres salariés, il convient de

différencier d'une part, ceux qui ont accompagné et conseillé le dirigeant depuis le départ qui sont à classer parmi les « engagés » et qui appréhendent avec angoisse le changement de direction, ils deviendront alors des « hésitants » ou des « passifs » ; d'autres part, le reste des salariés qui se dispersera en « engagés » (jeunes fondant leur espoirs dans un nouveau dirigeant), « triangle d'or » ou « opposants » (barons qui se considéraient comme les véritables successeurs) ;

- les clients, les fournisseurs et les créanciers seront extrêmement attentifs à l'égard de l'opération de succession. Ils pourront en fonction de la réussite de la transmission du capital social et de sa gestion par le successeur se retrouver en « engagés » ou « opposants » ;
- Les actionnaires non familiaux comme les partenaires financiers (banques, capital-risque) qui n'ont qu'un seul souci, la création de valeur actionnariale, devront être obligatoirement consultés sur l'opération de succession afin de les ranger parmi les « triangles d'or » et d'éviter d'en faire des « opposants ». quant aux autres actionnaires, ils font à priori confiance à la continuité familiale, ils seront « engagés ». Mais tout conflit et mauvaise communication au moment de la succession pourraient conduire à leur départ.

2. L'impact de la succession :

La succession dans les entreprises familiales fait référence à la transition de la propriété, du contrôle et du leadership d'une génération à une autre au sein de l'entreprise familiale¹⁴. Ce processus est crucial car il impacte la continuité, la performance et la pérennité de l'entreprise. La succession implique souvent la sélection et la préparation des successeurs, la planification successorale, la gestion des relations familiales et la mise en place de structures de gouvernance

¹⁴ Coville et Colla, *Les Entreprises Familiales: un état de l'art des recherches sur des entreprises pas comme les autres*.

appropriées. Elle soulève également des enjeux financiers tels que la valorisation de l'entreprise, la performance financière, les décisions d'investissement, la structure du capital et l'accès aux ressources financières. La succession réussie nécessite une combinaison de compétences en leadership, de relations familiales harmonieuses, de stratégies de gestion efficaces et d'une vision à long terme pour assurer la transition en douceur et la pérennité de l'entreprise familiale.

2.1. Succession et valorisation financière des entreprises familiales :

La succession est un moment critique pour les entreprises familiales, car elle peut avoir un impact significatif sur la valorisation financière de l'entreprise. La valorisation financière fait référence à l'estimation de la valeur d'une entreprise en termes financiers, en utilisant une variété de mesures telles que le bénéfice net, les flux de trésorerie et les ratios de valorisation.

L'impact de la succession sur la valorisation financière peut varier en fonction de nombreux facteurs, tels que l'expérience et les compétences des successeurs, la qualité de la gouvernance d'entreprise, la réputation de l'entreprise et l'état du marché¹⁵.

2.1.1. Incertitude pour les investisseurs : La succession peut créer de l'incertitude pour les investisseurs, car ils peuvent ne pas être certains que les successeurs sont capables de diriger l'entreprise avec succès. Cette incertitude peut entraîner une baisse de la valorisation financière de l'entreprise.

2.1.2. Perte d'expérience et de connaissances : La succession peut entraîner une perte d'expérience et de connaissances pour l'entreprise, ce qui peut à son tour affecter la valorisation financière de l'entreprise. Les membres de la famille qui quittent l'entreprise peuvent emporter avec eux des connaissances et des relations d'affaires clés qui peuvent être difficiles à remplacer.

¹⁵ Poulain-Rehm, « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? ».

2.1.3. Conflits familiaux : Les conflits familiaux peuvent également avoir un impact sur la valorisation financière de l'entreprise¹⁶. Les conflits familiaux peuvent créer de l'incertitude pour les investisseurs et affecter la performance de l'entreprise, ce qui peut entraîner une baisse de la valorisation financière.

2.1.4. Impact sur la gouvernance d'entreprise : La succession peut également avoir un impact sur la gouvernance d'entreprise de l'entreprise. Si les successeurs ne sont pas préparés à diriger l'entreprise et à prendre des décisions importantes, cela peut entraîner une baisse de la valorisation financière de l'entreprise¹⁷.

2.1.5. Opportunités de croissance : La succession peut également avoir un impact sur les opportunités de croissance de l'entreprise. Si les successeurs manquent de connaissances ou d'expérience, ils peuvent ne pas être en mesure de saisir les opportunités de croissance, ce qui peut affecter la valorisation financière de l'entreprise.

Pour surmonter ces défis et maximiser la valorisation financière de l'entreprise, les entreprises familiales peuvent adopter des pratiques de gouvernance d'entreprise efficaces. Les entreprises familiales peuvent établir des comités de gouvernance d'entreprise pour surveiller l'éthique et la conformité de l'entreprise, et pour assurer une prise de décision responsable et transparente. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement d'un conseiller externe pour offrir des conseils neutres et impartiaux sur la gestion de l'entreprise et la résolution de conflits familiaux.

De plus, les entreprises familiales peuvent renforcer leur valorisation financière en promouvant une culture d'entreprise positive. Les entreprises familiales peuvent établir des codes d'éthique et des politiques de responsabilité

¹⁶ Bérangère Deschamps et Luis Cisneros, « Co-leadership en succession familiale: un partage à définir, » *Entreprendre & innover*, n° 2 (2012).

¹⁷ Charbel Salloum et Nehmé Azoury, « Détresse financière et gouvernance d'entreprise, » *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie* 1, n° 1 (2008).

sociale des entreprises qui reflètent les valeurs de la famille et de l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent également renforcer leur valorisation financière en favorisant une communication ouverte et transparente entre les membres de la famille et en mettant en place des programmes de développement des employés.

Les entreprises familiales peuvent bénéficier de l'engagement de conseillers financiers et de banquiers d'investissement pour évaluer et maximiser la valorisation financière de l'entreprise. Ces conseillers peuvent aider les entreprises familiales à identifier les opportunités de croissance, à négocier des transactions et à élaborer des plans de succession efficaces.

2.2. Performance financière et succession

La succession dans les entreprises familiales peut avoir un impact significatif sur leur performance financière. La performance financière est un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise et peut être mesurée par des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice net, la marge bénéficiaire et le retour sur investissement¹⁸.

La succession peut avoir un impact sur la performance financière de plusieurs façons

2.2.1. Perturbation de la continuité : La succession peut perturber la continuité de l'entreprise, ce qui peut entraîner une baisse de la performance financière¹⁹. Les membres de la famille qui quittent l'entreprise peuvent emporter avec eux des connaissances et des relations d'affaires clés qui peuvent être difficiles à remplacer, ce qui peut affecter la performance financière de l'entreprise.

¹⁸ Salloum et Azoury, « Détresse financière et gouvernance d'entreprise. »

¹⁹ Christian Cadiou, Kristen Cadiou, et Farrel N'Goma, « Performance et défense de l'unité familiale: la valeur du capital émotionnel, » *Management international* 22, n° 1 (2017).

2.2.2. Incertitude pour les investisseurs : La succession peut créer de l'incertitude pour les investisseurs, car ils peuvent ne pas être certains que les successeurs sont capables de diriger l'entreprise avec succès. Cette incertitude peut entraîner une baisse de la performance financière de l'entreprise²⁰.

2.2.3. Conflits familiaux : Les conflits familiaux peuvent également avoir un impact sur la performance financière de l'entreprise. Les conflits familiaux peuvent créer de l'incertitude pour les investisseurs et affecter la performance de l'entreprise, ce qui peut entraîner une baisse de la performance financière.

2.2.4. Impact sur la gouvernance d'entreprise : La succession peut également avoir un impact sur la gouvernance d'entreprise de l'entreprise²¹. Si les successeurs ne sont pas préparés à diriger l'entreprise et à prendre des décisions importantes, cela peut entraîner une baisse de la performance financière de l'entreprise.

2.2.5. Opportunités de croissance : La succession peut également avoir un impact sur les opportunités de croissance de l'entreprise. Si les successeurs manquent de connaissances ou d'expérience, ils peuvent ne pas être en mesure de saisir les opportunités de croissance, ce qui peut affecter la performance financière de l'entreprise.

Pour surmonter ces défis et maximiser la performance financière de l'entreprise, les entreprises familiales peuvent adopter des pratiques de gouvernance d'entreprise efficaces. Les entreprises familiales peuvent établir des comités de gouvernance d'entreprise pour surveiller l'éthique et la conformité de l'entreprise, et pour assurer une prise de décision responsable et transparente. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement d'un

²⁰ C Hillen et CEF Lavarda, « LA SUCCESSION INTERGÉNÉRATIONNELLE ET L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES: UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE, » *Innovar* (2020), http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000300011&script=sci_abstract&tlng=fr.

²¹ E Colla et T Coville, *Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée 1*, *Revue management et avenir*, (cairn.info, 2017). <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-6-page-93.htm>.

conseiller externe pour offrir des conseils neutres et impartiaux sur la gestion de l'entreprise et la résolution de conflits familiaux²².

De plus, les entreprises familiales peuvent renforcer leur performance financière en promouvant une culture d'entreprise positive. Les entreprises familiales peuvent établir des codes d'éthique et des politiques de responsabilité sociale des entreprises qui reflètent les valeurs de la famille et de l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent également renforcer leur performance financière en favorisant une communication ouverte et transparente entre les membres de la famille et en mettant en place des programmes de développement des employés.

Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement de conseillers financiers et de banquiers d'investissement pour évaluer et maximiser leur performance financière. Ces conseillers peuvent aider les entreprises familiales à identifier les opportunités de croissance, à négocier des transactions et à élaborer des plans de succession efficaces.

Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de la mise en place de plans de succession efficaces. Ces plans peuvent garantir que les membres de la famille qui ont les compétences et l'expérience nécessaires pour diriger l'entreprise sont identifiés et préparés à prendre le relais. Les plans de succession efficaces peuvent également aider à minimiser les perturbations pour l'entreprise et à réduire l'incertitude pour les investisseurs.

2.3. Stratégie d'investissement et succession :

La succession dans les entreprises familiales peut avoir un impact significatif sur leur stratégie d'investissement. La stratégie d'investissement fait référence aux décisions et aux actions prises par l'entreprise pour allouer des

²² Azzeddine ALLIOUI, Badr HABBA, et Taib BERRADA EL AZIZI, « L'impact des événements successoraux sur la performance financière des entreprises familiales cotées dans le monde Arabe, » *Alternatives Managériales Economiques* 3, n° 3 (2021).

ressources financières afin de maximiser la croissance et les rendements à long terme. La succession peut avoir un impact sur la stratégie d'investissement de plusieurs façons :

2.3.1. Changements dans les priorités : La succession peut entraîner des changements dans les priorités de l'entreprise. Les successeurs peuvent avoir des priorités différentes de celles des membres de la famille qui ont dirigé l'entreprise auparavant, ce qui peut affecter la stratégie d'investissement de l'entreprise²³.

2.3.2. Conflits familiaux : Les conflits familiaux peuvent également affecter la stratégie d'investissement de l'entreprise. Les conflits familiaux peuvent entraîner des retards dans la prise de décision et des désaccords sur la direction à prendre, ce qui peut entraver la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie d'investissement efficace.

2.3.3. Incertitude pour les investisseurs : La succession peut créer de l'incertitude pour les investisseurs, ce qui peut affecter la stratégie d'investissement de l'entreprise. Les investisseurs peuvent être réticents à investir dans une entreprise dont la direction future est incertaine, ce qui peut limiter les possibilités d'investissement de l'entreprise.

2.3.4. Impact sur la gouvernance d'entreprise : La succession peut également avoir un impact sur la gouvernance d'entreprise de l'entreprise. Si les successeurs ne sont pas préparés à diriger l'entreprise et à prendre des décisions importantes, cela peut affecter la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre une stratégie d'investissement efficace²⁴.

Pour surmonter ces défis et maximiser la stratégie d'investissement de l'entreprise, les entreprises familiales peuvent adopter des pratiques de

²³ Coeurderoy et Lwango, « Capital social de l'entreprise familiale et efficacité organisationnelle: Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. »

²⁴ Boumesbah, Ramdani, et Oulmou, *La gouvernance des entreprises familiales*.

gouvernance d'entreprise efficaces. Les entreprises familiales peuvent établir des comités de gouvernance d'entreprise pour surveiller l'éthique et la conformité de l'entreprise, et pour assurer une prise de décision responsable et transparente. Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement d'un conseiller externe pour offrir des conseils neutres et impartiaux sur la gestion de l'entreprise et la résolution de conflits familiaux.

De plus, les entreprises familiales peuvent renforcer leur stratégie d'investissement en promouvant une culture d'entreprise positive. Les entreprises familiales peuvent établir des codes d'éthique et des politiques de responsabilité sociale des entreprises qui reflètent les valeurs de la famille et de l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent également renforcer leur stratégie d'investissement en favorisant une communication ouverte et transparente entre les membres de la famille et en mettant en place des programmes de développement des employés.

Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de l'engagement de conseillers financiers et de banquiers d'investissement pour évaluer et maximiser leur stratégie d'investissement. Ces conseillers peuvent aider les entreprises familiales à identifier les opportunités d'investissement, à négocier des transactions et à élaborer des plans de succession efficaces.

Les entreprises familiales peuvent également bénéficier de la mise en place de plans de succession efficaces. Ces plans peuvent garantir que les membres de la famille qui ont les compétences et l'expérience nécessaires pour diriger l'entreprise sont identifiés et préparés à prendre le relais. Les plans de succession efficaces peuvent également aider à minimiser les perturbations pour l'entreprise et à réduire l'incertitude pour les investisseurs, ce qui peut faciliter la mise en œuvre d'une stratégie d'investissement efficace.

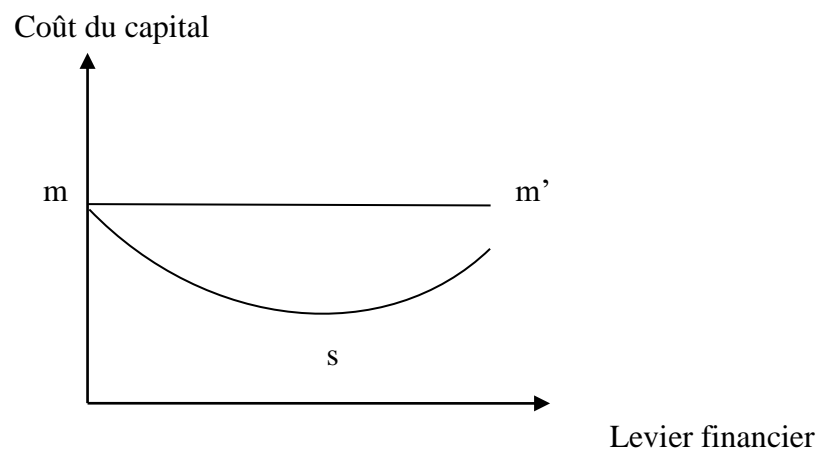
Section 04 : L'approche traditionnelle de la théorie de la structure du capital.

Le champ de la finance traditionnelle tel qu'il était enseigné dans les années 40 et 50 se distinguait par un manque presque total d'explications. Il se concentrait soit sur la description des pratiques, soit sur la prescription de normes issues de la pratique, ce qui le rendait fondamentalement normatif. Les praticiens traditionnels admettaient l'existence d'une structure optimale du capital, mais ne pouvaient ni la prouver ni déterminer le niveau optimal d'endettement.

1. La structure du capital optimal selon l'approche traditionnelle :

La stratégie traditionnelle consiste à accroître la valeur de l'actif économique en réduisant le coût du capital de l'entreprise. Ceci est réalisé en profitant de la déductibilité des intérêts de la dette. En augmentant l'endettement, les économies d'impôt générées augmentent à leur tour le rendement des actionnaires et la valeur de l'entreprise¹.

Figure 1 : Coût du capital en fonction du levier financier.

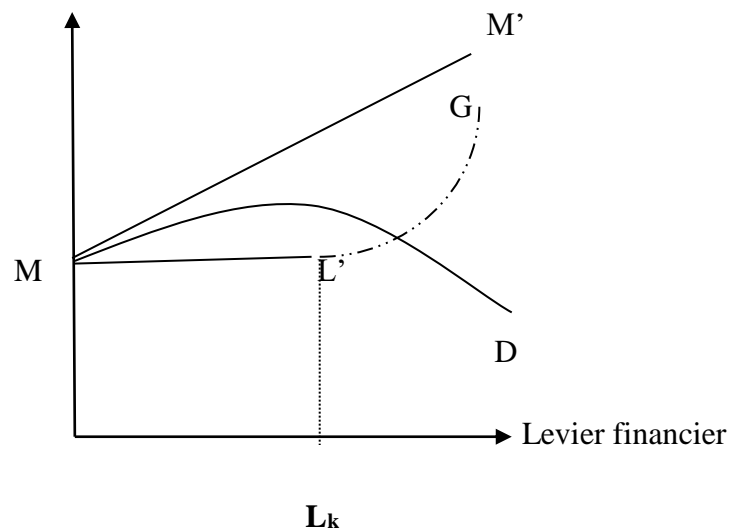


¹ Luis-Miguel Ramírez-Herrera et María-José Palacín-Sánchez, « L'état de l'art sur la théorie de la structure du capital de l'entreprise, » *Cuadernos de Economía* 37, n° 73 (2018).

La source : Modigliani Franco, Miller Merton, «The cost of capital corporation finance, and the theory of investment», American Economic Review 48.

Figure 2 : Rendement prévu des actifs en fonction du levier financier.

Rendement prévu des actifs



La source: Modigliani Franco, Miller Merton, «The cost of capital corporation finance, and the theory of investment», American Economic Review 48.

L'approche traditionnelle affirme que le rendement des actions ordinaires (ML'), sera légèrement affecté par l'endettement jusqu'à un point (L_k) qui représente la quantité maximale de dette à supporter. Les actionnaires vont exiger plus à partir d'une unité de temps, ($L'G$). Cela implique que le coût du capital avant le point L_k diminue (l'endettement augmente la valeur du capital, grâce aux gains d'impôt) après les points L_k le rendement exigé par les actionnaires augmente (car ils supportent plus de risque) ; A ce point, le coût du capital va augmenter (voir la forme en U de la figure 1, les points mst). Ce point selon l'approche traditionnelle représente la structure optimale du capital².

La perspective traditionnelle présente plusieurs anomalies. Tout d'abord, il est difficile de déterminer le niveau d'endettement qui n'affecte pas le risque

² Ramírez-Herrera et Palacín-Sánchez, « L'état de l'art sur la théorie de la structure du capital de l'entreprise. »

encouru par les actionnaires, car ce seuil peut varier en fonction des perceptions individuelles du risque. De plus, il n'est pas clair quelle est la quantité exacte de L_k qui indique la structure optimale du capital.

2. La proposition de Modigliani et Miller.

En 1958, Modigliani et Miller ont démontré que dans le cadre de marchés parfaits, s'il existe un niveau optimal d'endettement, des arbitrages interviendraient rapidement pour rétablir l'équilibre entre les sources de financement. Ainsi, le choix de financement n'a aucun effet sur la valeur ou le coût du capital. Ils ont également confirmé que les imperfections du marché (telles que les impôts, les coûts de faillite, la fiscalité au niveau des individus, etc.) expliquent la présence d'une structure optimale du capital, et que dans un marché parfait, sans ces imperfections, la structure du capital est neutre et que le coût du capital est identique quelle que soit la combinaison des titres émis³.

2.1. Les hypothèses.

Dans leur article, Modigliani et Miller ont proposé un modèle dans un marché parfait pour présenter deux objectifs capitaux des entreprises: la maximisation du profit et la maximisation de la valeur marchande. En situation d'incertitude, la maximisation du profit revient à analyser les bénéfices en tant que variable aléatoire, de sorte que l'espérance mathématique doit être maximisée. Cependant, cela reste subjectif car la maximisation de l'utilité implique la minimisation du risque tout en maximisant le profit, et ce risque n'est pas perçu de la même manière par les investisseurs⁴.

Modigliani et Miller ont choisi la maximisation de la valeur marchande, qui est totalement indépendante de la perception du risque. C'est un prix de marché qui reflète non seulement les préférences des propriétaires actuels, mais aussi

³ Aggoun Salim, « La structure du capital et son impact sur la gestion des résultats: cas d'un échantillon d'entreprises privées en Algérie, ».

⁴ Ramírez-Herrera et Palacín-Sánchez, « L'état de l'art sur la théorie de la structure du capital de l'entreprise. »

celles de tous les propriétaires potentiels. Cette évaluation est principalement basée sur les bénéfices prévus, qui doivent être supérieurs au coût du capital.

Les sociétés sont classées en groupes de résultats équivalents. Dans chaque groupe, les actions des différentes sociétés ont un facteur de balance, une homogénéité, qui permet de substituer une part pour une autre. De même, les dettes rapportent un revenu constant et sûr par unité de temps et leur échange se fait sur un marché parfait, ce qui signifie qu'elles doivent être vendues au même prix.

Dans n'importe quelle classe donnée le prix de chaque part doit être proportionnel à son bénéfice prévu. Si P_i représente le prix ; K la classe de risque ; i la part ; le facteur de balance dans d'une classe va être $1/p_k$.

Dans un marché parfait, deux investissements qui offrent la même rémunération doivent avoir la même valeur.

Si :

x est le bénéfice moyen d'une part dans une unité de temps.

x_p est le bénéfice prévu de la part.

X est le bénéfice de la société.

X_p est le bénéfice prévu de la société.

C'est-à-dire

$$P_i = \frac{1}{p_k} x_p. \text{ Ou de la même façon } p_k = \frac{x_p}{P_i}$$

2.2. Les proposition de M&M .

Si D_i est la valeur marchande des dettes, S_i la valeur marchande des actions,

$V_i = S_i + D_i$. On a $P_i = \frac{1}{pk} X_p$, l'ensemble des valeurs P_i représente la valeur de la firme V_i , qui est équivalente à l'ensemble des revenus prévu des parts c'est-à-dire le bénéfice prévu de la société X_p .

$$V_i = \frac{X_{ip}}{pk}$$

La valeur marchande de n'importe quelle société est indépendante de sa structure du capital « $\frac{D_i}{S_i}$ ». Elle est indiquée seulement par la capitalisation de son bénéfice prévu au taux pk approprié à sa classe de risque. On peut noter de la même façon que $pk = \frac{X_{ip}}{V_i}$; qui est le coût du capital de la société « le rapport $\frac{\text{revenu prévu}}{\text{valeur de la société}}$ » donc la valeur d'une société est indépendante de sa structure du capital.

Par conséquence, une structure optimale de financement des entreprises est inexistante et la valeur d'une entreprise et le coût du capital sont indépendants de sa structure financière.

Si la valeur de la société devient supérieure à la capitalisation des flux futurs au taux pk , M&M ont expliqué comment l'arbitrage empêche la valeur des sociétés levée d'avoir une valeur supérieure par rapport aux sociétés non endettées, et incessamment la valeur redevienne égale au bénéfice prévu actualisé.

La première hypothèse stipule que les marchés financiers sont parfaits, c'est-à-dire qu'ils sont sans frictions et que toutes les informations sont disponibles à tout moment pour tous les investisseurs. Cette hypothèse implique que les investisseurs peuvent emprunter ou prêter de l'argent à un taux d'intérêt unique, sans que les coûts de transaction ou les taxes affectent leur décision.

La deuxième hypothèse stipule que les investisseurs sont rationnels, c'est-à-dire qu'ils maximisent leur utilité en prenant des décisions économiques. Les investisseurs sont supposés avoir une connaissance parfaite des informations disponibles sur les entreprises et les actifs, ainsi qu'une capacité à traiter cette information de manière efficace.

Le premier théorème de M&M stipule que la valeur d'une entreprise ne dépend pas de sa structure de capital, mais seulement de la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie futurs. Autrement dit, la valeur d'une entreprise est déterminée uniquement par les flux de trésorerie qu'elle peut générer, indépendamment de la façon dont elle est financée.

Ce théorème repose sur l'hypothèse de la parfaite efficacité des marchés financiers. Dans un marché parfait, les investisseurs peuvent acheter et vendre des actions ou de la dette d'une entreprise à tout moment. Si une entreprise a une structure de capital qui n'est pas optimale, les investisseurs peuvent utiliser leur propre capital pour créer une structure de capital optimale en achetant ou vendant des actions ou de la dette de l'entreprise.

Le deuxième théorème de M&M stipule que le coût du capital de l'entreprise est déterminé uniquement par le risque inhérent à ses activités. Autrement dit, le coût du capital d'une entreprise ne dépend pas de sa structure de capital, mais seulement du niveau de risque de ses activités. Selon M&M, le coût du capital d'une entreprise est déterminé uniquement par le risque de ses actifs, et non par la façon dont elle est financée.

Ce théorème repose également sur l'hypothèse de la parfaite efficacité des marchés financiers. Dans un marché parfait, les investisseurs peuvent acheter et vendre des actions ou de la dette d'une entreprise à tout moment. Si une entreprise a une structure de capital qui n'est pas optimale, les investisseurs peuvent utiliser leur propre capital pour créer une structure de capital optimale en achetant ou vendant des actions ou de la dette de l'entreprise.

Les théorèmes de M&M ont des implications importantes pour la gestion financière des entreprises. Tout d'abord, le premier théorème implique que la structure de capital d'une entreprise n'affecte pas sa valeur totale. Cela signifie que les entreprises peuvent choisir librement leur structure de capital en fonction de leurs préférences, sans affecter leur valeur totale.

De plus, le deuxième théorème implique que le coût du capital d'une entreprise est déterminé uniquement par le risque de ses activités. Cela signifie que les entreprises peuvent réduire leur coût du capital en réduisant le niveau de risque de leurs actifs, indépendamment de la façon dont elles sont financées.

Cependant, il convient de souligner que les hypothèses de M&M sont très idéalisées et que les marchés financiers ne sont pas parfaitement efficaces dans la réalité. Par conséquent, l'approche de M&M est souvent critiquée pour ne pas prendre en compte certaines des frictions et des imperfections qui existent dans les marchés financiers réels.

De plus, l'approche de M&M ne prend pas en compte les coûts d'agence, qui sont des coûts liés à la gestion de conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants d'une entreprise. Les actionnaires peuvent être intéressés à maximiser la valeur de leur investissement, tandis que les dirigeants peuvent être intéressés à maximiser leur propre utilité individuelle. La structure de capital peut être utilisée pour aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants, mais cela peut entraîner des coûts, tels que des coûts de surveillance ou de crédibilité.

En outre, l'approche de M&M ne prend pas en compte les avantages fiscaux de la dette. Dans de nombreux pays, il est avantageux pour les entreprises d'utiliser de la dette plutôt que des actions pour financer leurs activités, car les paiements d'intérêts sur la dette sont déductibles d'impôt. Cela signifie que l'utilisation de la dette peut réduire le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise.

Cependant, M&M ont reconnu ces limitations et ont proposé des extensions de leur approche pour tenir compte de certains de ces facteurs. Par

exemple, M&M ont proposé que l'utilisation de la dette puisse augmenter la valeur de l'entreprise dans des situations où les avantages fiscaux de la dette l'emportent sur les coûts d'agence associés à la dette. Cette extension est connue sous le nom de théorie de l'arbitrage fiscal.

L'approche de Modigliani et Miller de 1958 est une théorie financière importante qui a eu une influence considérable sur la façon dont les entreprises et les investisseurs considèrent la structure de leur capital. Les deux théorèmes proposés par MM ont des implications importantes pour la gestion financière des entreprises, mais leurs hypothèses idéalisées ont été largement remises en question par la recherche ultérieure.

Bien que l'approche de M&M ne soit pas parfaite, elle reste un cadre utile pour comprendre les relations entre la structure de capital et la valeur de l'entreprise. Les entreprises peuvent utiliser les principes de M&M pour déterminer leur structure de capital optimale en fonction de leurs préférences et de leur situation financière. Cependant, il est important de tenir compte des facteurs qui ne sont pas pris en compte dans l'approche de M&M, tels que les coûts d'agence et les avantages fiscaux de la dette.

2.3. La théorie de l'arbitrage fiscal :

La théorie de l'arbitrage fiscal proposée par M&M est une extension de leur approche initiale qui prend en compte les avantages fiscaux de la dette. Cette théorie suggère que les entreprises peuvent augmenter la valeur de leur entreprise en utilisant de la dette plutôt que des actions pour financer leurs activités, si les avantages fiscaux de la dette l'emportent sur les coûts d'agence associés à la dette.

Voici les avantages et les inconvénients de la théorie de l'arbitrage fiscal :

2.3.1. Avantages :

1. Réduction du coût du capital : En utilisant de la dette plutôt que des actions pour financer leurs activités, les entreprises peuvent réduire leur coût moyen pondéré du capital. Cela peut se traduire par une augmentation de la

valeur de l'entreprise, car les investisseurs sont prêts à payer plus pour des flux de trésorerie futurs à un coût moins élevé.

2. Maximisation de la valeur pour les actionnaires : En utilisant de la dette pour financer leurs activités, les entreprises peuvent maximiser la valeur pour les actionnaires en augmentant les paiements de dividendes ou en rachetant des actions. Les actionnaires peuvent bénéficier de ces paiements de manière plus significative que s'ils recevaient un rendement équivalent sous forme d'augmentation de la valeur de l'entreprise.

3. Avantages fiscaux : Les paiements d'intérêts sur la dette sont déductibles d'impôt, ce qui peut réduire le fardeau fiscal de l'entreprise. Cela peut se traduire par une augmentation de la trésorerie disponible pour l'entreprise et une augmentation de la valeur pour les actionnaires.

2.3.2. Inconvénients :

1. Risque accru : L'utilisation de la dette peut augmenter le risque pour l'entreprise, car les paiements d'intérêts doivent être effectués même en cas de difficultés financières. Cela peut entraîner une augmentation de la volatilité des flux de trésorerie et une augmentation du risque pour les actionnaires.

2. Coûts d'endettement : Les entreprises doivent payer des intérêts sur la dette, ce qui peut réduire les flux de trésorerie disponibles pour les activités opérationnelles. Si les coûts d'endettement sont trop élevés, cela peut réduire la valeur de l'entreprise.

3. Coûts d'agence : Les coûts d'agence associés à l'utilisation de la dette peuvent réduire les avantages fiscaux de la dette. Les coûts d'agence se réfèrent aux coûts liés à la gestion des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise. Les actionnaires peuvent être intéressés à maximiser la valeur de leur investissement, tandis que les dirigeants peuvent être intéressés à maximiser leur propre utilité individuelle. La structure de capital peut être utilisée pour aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants, mais cela peut entraîner des coûts, tels que des coûts de surveillance ou de crédibilité.

La théorie de l'arbitrage fiscal proposée par M&M offre des avantages importants, tels que la réduction du coût du capital et la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Cependant, l'utilisation de la dette peut également entraîner des inconvénients, tels qu'un risque accru, des coûts d'endettement et des coûts d'agence. Par conséquent, les entreprises doivent tenir compte de ces facteurs lorsqu'elles déterminent leur structure de capital optimale.

2.4. Les critiques du théorème de M&M.

Sans doute, l'article de M&M « The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment », de l'American Economic Review, volume 48, année 1958, est l'un des articles les plus cités et une rupture dans la logique financière traditionnelle d'un point de vue méthodologique, et apport théorique. C'est la pierre angulaire de la théorie de la structure du capital, ce qui explique en partie le nombre de critiques et l'ampleur de son importance dans la théorie financière.

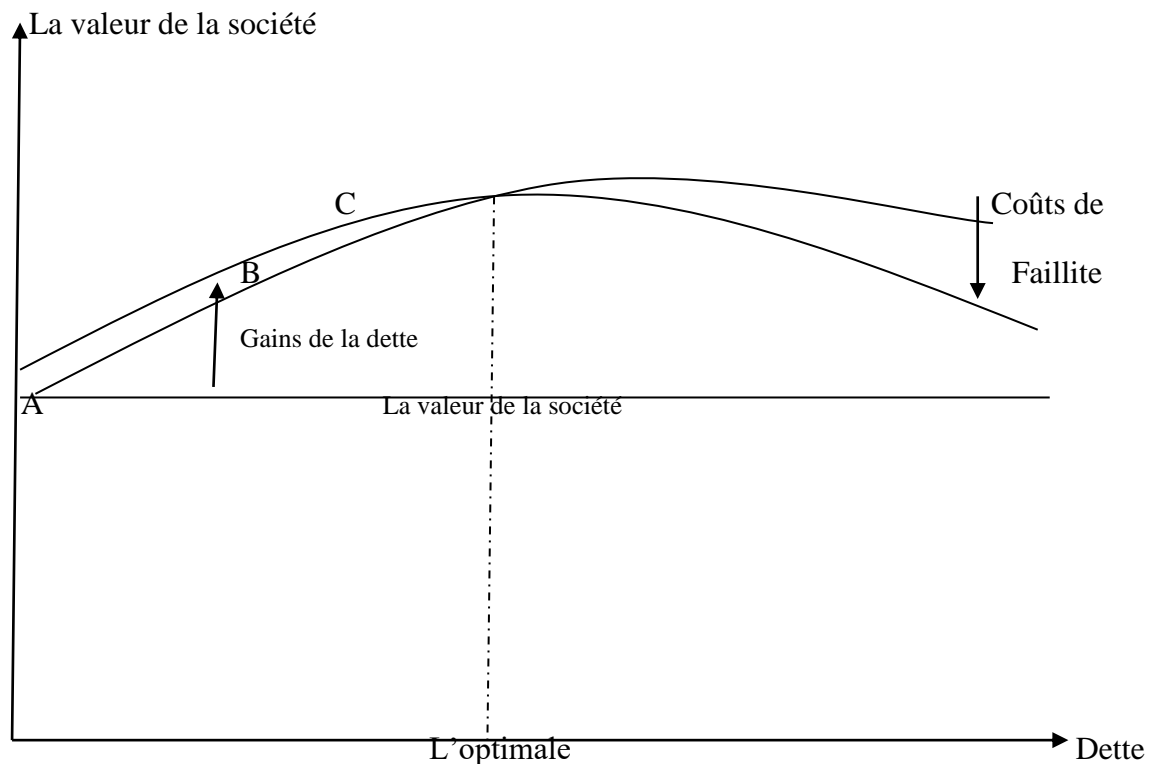
L'une des hypothèses la plus critiquée dans l'article de M&M, c'est l'absence d'impôt, les critiques portent essentiellement sur la difficulté de réaliser un marché parfait, ils proposent des modèles qui cherchent à trouver l'équilibre, c'est-à-dire en présence des imperfections de marché (fiscalité, coûts de faillite, coûts de transaction, problèmes d'agence ...).

3. L'équilibre en présence des dysfonctionnements des marchés ou « théorie du compromis »

Après l'introduction de la fiscalité, un avantage pour la dette a été créé. L'endettement est favorisé jusqu'à 100 % d'emprunt. Pour éviter ce résultat extrême, un coût de dette est nécessaire pour contrebalancer les gains. Il s'agit des coûts de faillites. Valeur d'une société endettée = valeur d'une société non endettée + bénéfices fiscaux de la déductibilité des intérêts – coût de faillite.

La théorie affirme qu'un décideur évalue les divers coûts et avantages des plans alternatifs de levier. La structure optimale du capital est obtenue lorsque les coûts marginaux et les avantages marginaux sont équilibrés.

Figure 3 : La théorie du compromis de la structure du capital.



La source : MYERS Stewart, «The capital structure puzzle», Journal of Finance 39, p 577, 1984.

La figure expose le processus d'un équilibre entre les avantages fiscaux et les coûts de faillite ; Quand la société non endettée emprunte, par conséquent il aura une augmentation de la valeur grâce aux augmentations des gains d'impôts, cela commence à partir du point A ; pendant que la société emprunte de plus en plus ; à un niveau approprié de la dette par exemple un

point B, la faillite devient possible, mais elle reste avec une probabilité insignifiante, donc la valeur présente des coût de faillite est petite, l'avantage fiscal domine. Au-delà du point C et puisque la probabilité des coûts de faillite augmente avec l'emprunt additionnel, les coûts de faillite commence à contrebalancer les avantages fiscaux ; la valeur de la société va diminuer. les sociétés devraient s'endetter jusqu'à un point C, c'est la structure optimale du capital.

La théorie reconnaît que le ratio d'endettement peut varier d'une société à l'autre ; Les sociétés qui disposent des immobilisations corporelles sûres et des revenus imposables répétés auxquelles se soustrait les économies d'impôts devraient avoir des ratios d'endettement élevés. Les entreprises peu rentables et qui ont des actifs risqués de nature incorporels devrait se financer essentiellement par des capitaux propres. Les sociétés qui ont le cash flow généré par l'exploitation ne suffisant pas à couvrir le montant à payer devrait émettre des actions, réduire les dividendes ou vendre des actifs pour disposer de liquidité nécessaire au rétablissement de la structure du capital.

4. Le ratio cible.

Les sociétés définissent un ratio cible, mais elles peuvent temporairement s'en écarter en raison de déséquilibres ponctuels entre les sources et les besoins de financement, Dans un tel cadre, les sociétés qui se sont écartées de leur ratio cible, tentent ensuite de s'en rapprocher. Les sociétés dont l'endettement est supérieur au ratio cible seraient davantage amenées à émettre des fonds propres qu'à se financer par dette. En revanche, une société se trouvant sous son niveau d'endettement optimal aurait davantage tendance à combler ses besoins de fonds par de la dette.

Les problèmes liés à l'imperfection du marché font que les sociétés ne convergent pas immédiatement et complètement vers un ratio cible. Dans un

marché parfait, l'ajustement n'est influencé par aucun déterminant et se fait de façon instantanée et complète. C'est ainsi que certains travaux suggèrent l'introduction des coûts d'ajustement comme facteur explicatif du comportement financier. Ces coûts d'ajustement produisent des délais d'ajustement vers le ratio optimal.

5. L'apport de Miller 1977.

Miller était d'accord avec les tenants de l'approche de lequillire sur la présence des coûts de faillites attachée à l'utilisation de la dette. Il n'était pas d'accord dans le point où les coûts de faillites sont beaucoup moins importants par rapport aux gains d'impôts, donc il n'existe pas une possibilité de les comparer.

Beaucoup de recherches historiques ont affirmé que les coûts de faillite sont parfois trop négligeables par rapport aux gains d'impôts réalisés par une politique d'endettement. Rappelons que les données sont analysées à postériori, tandis que les coûts prévus de faillite sont analysés lorsqu'on va prendre les décisions concernant la structure du capital. Ce qui amoindrit de plus en plus les possibilités et par conséquent les coûts de faillites.

D'un autre côté, l'avantage fiscal face au coût de faillite. Mais pourquoi la structure du capital observait dans un nombre important de pays, montre qu'il existe des changements mineurs pendant une période de changement du taux d'impôts ? La structure du capital des années cinquante dans les Etats Unis, ne diffère pas largement de celle des années vingt, dans un temps où les taux d'imposition avaient été multipliés par cinq.

Même l'avantage fiscal de la dette souffre de quelque problème. Si on prend en considération l'imposition des revenus des personnes, la valeur d'une société endettée peut être supérieure, inférieure ou égale à celle d'une société

non endettée ; Cela dépend de la relation entre les taux d'impôts sur les sociétés, les taux d'imposition des dividendes et la fiscalité des obligations.

6. Croissance et évolution dans la durée des entreprises familiales.

Les entreprises familiales sont souvent confrontées à des décisions stratégiques concernant la croissance et la diversification de leurs activités. Il est crucial de trouver un équilibre entre la préservation des valeurs familiales et la recherche de nouvelles opportunités de croissance. Plusieurs auteurs ont abordé le thème de la croissance et de la diversification dans les entreprises familiales.

6.1. Croissance et la diversification

6.1.1. L'apport de Pramodita Sharma :

Sharma est une chercheuse renommée dans le domaine des entreprises familiales. Ses travaux de recherche ont contribué à une meilleure compréhension des entreprises familiales et de la gouvernance familiale.

L'un des principaux apports de Pramodita Sharma est sa conceptualisation de la « famille en entreprise ». Selon elle, les entreprises familiales sont des systèmes complexes où la famille et l'entreprise sont étroitement liées et interdépendantes. Elle a développé un cadre théorique pour comprendre les relations entre la famille et l'entreprise dans les entreprises familiales⁵. Ce cadre théorique est basé sur trois dimensions clés de la famille en entreprise :

6.1.2. La famille propriétaire : Cette dimension se réfère à la propriété de l'entreprise et à la manière dont elle est détenue et contrôlée par la famille. La famille propriétaire peut avoir des objectifs et des intérêts différents de l'entreprise elle-même, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts.

⁵ Y Meddeb, *L'influence du système de gouvernance de l'entreprise familiale sur sa performance sociétale: cas des entreprises familiales côtées* (theses.hal.science, 2021). <https://theses.hal.science/tel-03337184/>.

6.1.3. La famille managériale : Cette dimension se réfère à la manière dont la famille est impliquée dans la gestion de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent occuper des postes de direction ou être impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Cette dimension peut avoir des implications pour la prise de décision et la performance de l'entreprise.

6.1.4. La famille d'employés : Cette dimension se réfère à la manière dont la famille est impliquée en tant qu'employée de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent occuper des postes dans l'entreprise ou y travailler en tant qu'employés. Cette dimension peut avoir des implications pour la culture de l'entreprise, la motivation des employés et la performance de l'entreprise.

En utilisant ce cadre théorique, Pramodita Sharma a contribué à une meilleure compréhension des entreprises familiales et de la gouvernance familiale. Elle a souligné l'importance de la gouvernance familiale pour assurer une gestion efficace des relations entre la famille et l'entreprise. Ses travaux ont également mis en évidence l'importance de la communication, de la transparence et de la confiance pour maintenir des relations harmonieuses entre la famille et l'entreprise⁶.

Pramodita Sharma a également apporté une contribution significative au domaine de la croissance et de la diversification dans les entreprises familiales. Dans ses recherches, elle a exploré les facteurs qui influencent la croissance et la diversification des entreprises familiales, ainsi que les défis spécifiques auxquels ces entreprises sont confrontées lorsqu'elles cherchent à croître et à se diversifier.

⁶ Pramodita Sharma, « An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, » *Family business review* 17, n° 1 (2004).

a. La prise de décision stratégique : Pramodita Sharma a montré que la prise de décision stratégique dans les entreprises familiales est souvent différente de celle des entreprises non familiales. Les membres de la famille peuvent avoir des objectifs et des priorités différents de ceux de l'entreprise, et la prise de décision peut être influencée par des considérations non financières. Elle a souligné l'importance de la planification stratégique et de la gouvernance familiale pour garantir une prise de décision efficace et équitable.

b. Les avantages et les défis de la diversification : Pramodita Sharma a exploré les avantages et les défis de la diversification pour les entreprises familiales. Elle a montré que la diversification peut être bénéfique pour les entreprises familiales en leur permettant de réduire les risques, d'exploiter les synergies entre les différentes activités et de saisir de nouvelles opportunités de croissance. Cependant, elle a également souligné que la diversification peut être difficile à réaliser pour les entreprises familiales en raison de la complexité de la prise de décision et de la gestion des différents domaines d'activité.

c. Les défis de la croissance externe : Pramodita Sharma a également exploré les défis spécifiques auxquels les entreprises familiales sont confrontées lorsqu'elles cherchent à croître par des acquisitions ou des alliances stratégiques. Elle a montré que la croissance externe peut être difficile à réaliser pour les entreprises familiales en raison de la complexité de la négociation et de la gestion des partenariats et des acquisitions, ainsi que des risques liés à la dilution de la culture et des valeurs familiales.

d. Les rôles des membres de la famille dans la croissance et la diversification : Pramodita Sharma a également exploré les rôles que les membres de la famille peuvent jouer dans la croissance et la diversification des entreprises familiales. Elle a montré que les membres de la famille peuvent apporter des avantages uniques, tels que des connaissances approfondies de l'entreprise et des relations clés avec les parties prenantes, mais qu'ils peuvent

également être un obstacle à la croissance si leur implication est basée sur des considérations non professionnelles.

6.2. L'apport d'Alfredo De Massis :

Alfredo De Massis est un chercheur reconnu dans le domaine des entreprises familiales et de la croissance des entreprises.

6.2.1. La théorie de la croissance endogène : Alfredo De Massis a développé une théorie de la croissance endogène dans les entreprises familiales, qui met l'accent sur le rôle des ressources et des capacités internes dans la croissance de l'entreprise. Selon cette théorie, les entreprises familiales ont souvent des ressources et des capacités qui leur permettent de se développer de manière endogène, en s'appuyant sur leur savoir-faire et leur expérience dans leur activité principale⁷.

6.2.2. Les avantages et les défis de la diversification : Alfredo De Massis a également étudié les avantages et les défis de la diversification pour les entreprises familiales. Il a montré que la diversification peut être bénéfique pour les entreprises familiales en leur permettant de réduire les risques et d'exploiter les synergies entre les différentes activités, mais qu'elle peut également être difficile à réaliser en raison des coûts de coordination et de la nécessité de développer de nouvelles capacités.

6.2.3. Les facteurs de succès de la croissance : Alfredo De Massis a également identifié plusieurs facteurs de succès pour la croissance des entreprises familiales, tels que la capacité à innover, à gérer efficacement les relations familiales et professionnelles, à attirer et

⁷ Alfredo De Massis, Jess H. Chua, et James J. Chrisman, « Factors Preventing Intra-Family Succession, » *Family Business Review* 21, n° 2 (2008/06/01 2008), <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>.

à retenir des talents clés, et à maintenir la culture et les valeurs familiales tout en développant de nouvelles activités.

6.2.4. Les modèles de croissance des entreprises familiales : Alfredo De Massis a également étudié les différents modèles de croissance des entreprises familiales, tels que la croissance organique, la diversification, l'acquisition et l'alliance stratégique. Il a montré que chaque modèle de croissance présente des avantages et des défis spécifiques pour les entreprises familiales, et que le choix du modèle dépend des objectifs de l'entreprise et des ressources et capacités disponibles.

6.3. L'apport de Joseph H. Astrachan

Joseph H. Astrachan a étudié les défis spécifiques auxquels les entreprises familiales sont confrontées⁸.

6.3.1. La gestion de la croissance : Joseph H. Astrachan a étudié les défis spécifiques auxquels les entreprises familiales sont confrontées lorsqu'elles cherchent à croître, en mettant l'accent sur la gestion des ressources, des talents et des relations familiales. Il a souligné l'importance de la planification stratégique, de la gouvernance familiale et de la culture d'entreprise pour assurer une croissance durable et cohérente.

6.3.2. Les avantages et les défis de la diversification : Joseph H. Astrachan a également étudié les avantages et les défis de la diversification pour les entreprises familiales, en soulignant l'importance de la diversification stratégique par rapport à la simple diversification des activités. Il a montré que la diversification peut être bénéfique pour les entreprises familiales en leur permettant de

⁸ Barbara Bird et al., « Family business research: The evolution of an academic field, » *Family business review* 15, n° 4 (2002).

réduire les risques, de saisir de nouvelles opportunités de marché et de développer de nouvelles compétences et capacités, mais que cela peut également être difficile à réaliser en raison des coûts de coordination et des risques de dilution de la culture et des valeurs familiales.

6.3.3. Les modèles de croissance : Joseph H. Astrachan a également étudié les différents modèles de croissance des entreprises familiales, tels que la croissance organique, la diversification, l'acquisition et l'alliance stratégique. Il a montré que chaque modèle de croissance présente des avantages et des défis spécifiques pour les entreprises familiales, et que le choix du modèle dépend des objectifs de l'entreprise, de ses ressources et de ses capacités.

6.3.4. Le développement des talents : Joseph H. Astrachan a également étudié l'importance du développement des talents pour la croissance des entreprises familiales. Il a souligné l'importance de l'identification des talents clés, de leur développement et de leur rétention pour assurer une croissance durable et cohérente de l'entreprise.

6.4. L'apport d'Andrea Calabrò :

Andrea Calabrò est un chercheur reconnu dans le domaine de la gestion des entreprises familiales⁹.

6.4.1. La gouvernance d'entreprise : Andrea Calabrò a étudié l'importance de la gouvernance d'entreprise pour assurer une croissance durable et cohérente des entreprises familiales. Il a montré que la gouvernance d'entreprise est particulièrement importante pour les entreprises familiales, en raison de la complexité des relations entre

⁹ Andrea Calabrò, Donata Mussolino, et Morten Huse, « The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses, » *International Journal of Globalisation and Small Business* 3, n° 4 (2009).

les membres de la famille et les parties prenantes externes. Il a souligné l'importance de la transparence, de la responsabilité et de la séparation des rôles pour assurer une gouvernance efficace.

- 6.4.2.** Les modèles de croissance : Andrea Calabrò a également étudié les différents modèles de croissance des entreprises familiales, en se concentrant sur l'importance de l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et les objectifs de la famille. Il a montré que les entreprises familiales ont souvent des objectifs à long terme qui diffèrent de ceux des entreprises non familiales, et que le choix du modèle de croissance doit être aligné sur ces objectifs.
- 6.4.3.** La diversification : Andrea Calabrò a également étudié la diversification dans les entreprises familiales, en mettant l'accent sur l'importance de la diversification stratégique. Il a montré que la diversification peut être bénéfique pour les entreprises familiales en leur permettant de réduire les risques et d'exploiter les synergies entre les différentes activités, mais que cela peut également être difficile à réaliser en raison des coûts de coordination et des risques de dilution de la culture et des valeurs familiales.
- 6.4.4.** La gestion des talents : Andrea Calabrò a également étudié l'importance de la gestion des talents pour la croissance des entreprises familiales. Il a montré que les entreprises familiales ont souvent des avantages en matière de gestion des talents, en raison de leur capacité à attirer et à retenir des talents clés grâce à des relations familiales fortes et à des opportunités de développement professionnel. Cependant, il a également souligné l'importance de la planification de la relève et de la gestion des conflits pour assurer une gestion efficace des talents.

6.5. L'apport de Morten Bennedsen

Morten Bennedsen est un chercheur de renom dans le domaine de la gestion des entreprises familiales¹⁰.

6.5.1. La gouvernance d'entreprise : Morten Bennedsen a étudié l'importance de la gouvernance d'entreprise pour assurer une croissance durable et cohérente des entreprises familiales. Il a montré que la gouvernance d'entreprise est particulièrement importante pour les entreprises familiales, en raison de la complexité des relations entre les membres de la famille et les parties prenantes externes. Il a souligné l'importance de la transparence, de la responsabilité et de la séparation des rôles pour assurer une gouvernance efficace.

6.5.2. La diversification : Morten Bennedsen a également étudié la diversification dans les entreprises familiales, en se concentrant sur les avantages et les défis de la diversification pour les entreprises familiales. Il a montré que la diversification peut être bénéfique pour les entreprises familiales en leur permettant de réduire les risques et d'exploiter les synergies entre les différentes activités, mais que cela peut également être difficile à réaliser en raison des coûts de coordination et des risques de dilution de la culture et des valeurs familiales. Il a également étudié les différentes stratégies de diversification, telles que la diversification conglomerale et la diversification liée.

6.5.3. La gestion des talents : Morten Bennedsen a également étudié l'importance de la gestion des talents pour la croissance des entreprises familiales. Il a montré que les entreprises familiales ont souvent des avantages en matière de gestion des talents, en raison

¹⁰ Morten Bennedsen, Francisco Perez Gonzalez, et Daniel Wolfenzon, « The governance of family firms, » *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice* (2010).

de leur capacité à attirer et à retenir des talents clés grâce à des relations familiales fortes et à des opportunités de développement professionnel. Cependant, il a également souligné l'importance de la planification de la relève et de la gestion des conflits pour assurer une gestion efficace des talents.

6.5.4. Les avantages de la propriété familiale : Morten Bennesen a également étudié les avantages de la propriété familiale pour la croissance des entreprises familiales, tels que la stabilité à long terme, la confiance et l'engagement envers l'entreprise, ainsi que la capacité à prendre des décisions rapides et à s'adapter rapidement aux changements du marché.

6.6. L'apport de Kimberly A. Eddleston :

Kimberly A. Eddleston est une chercheuse reconnue dans le domaine de la gestion des entreprises familiales¹¹.

6.6.1. L'entrepreneuriat familial : Kimberly A. Eddleston a étudié l'importance de l'entrepreneuriat familial pour la croissance des entreprises familiales. Elle a montré que les entreprises familiales ont souvent des avantages en matière d'entrepreneuriat, tels que des relations de confiance et une capacité à prendre des risques calculés. Elle a également étudié les défis spécifiques auxquels les entreprises familiales sont confrontées en matière d'entrepreneuriat, tels que la gestion des conflits familiaux et la planification de la relève.

6.6.2. La diversification : Kimberly A. Eddleston a également étudié la diversification dans les entreprises familiales, en se concentrant sur l'importance de la diversification stratégique. Elle a montré que la

¹¹ Kimberly A Eddleston et Robert M Morgan, « Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom, » (Elsevier, 2014).

diversification peut être bénéfique pour les entreprises familiales en leur permettant de réduire les risques et d'exploiter les synergies entre les différentes activités, mais que cela peut également être difficile à réaliser en raison des coûts de coordination et des risques de dilution de la culture et des valeurs familiales. Elle a également étudié les différentes stratégies de diversification, telles que la diversification conglomerée et la diversification liée.

6.6.3. La gestion des talents : Kimberly A. Eddleston a également étudié l'importance de la gestion des talents pour la croissance des entreprises familiales. Elle a montré que les entreprises familiales ont souvent des avantages en matière de gestion des talents, en raison de leur capacité à attirer et à retenir des talents clés grâce à des relations familiales fortes et à des opportunités de développement professionnel. Cependant, elle a également souligné l'importance de la planification de la relève et de la gestion des conflits pour assurer une gestion efficace des talents.

6.6.4. Les alliances stratégiques : Kimberly A. Eddleston a également étudié les alliances stratégiques dans les entreprises familiales, en mettant l'accent sur l'importance de la collaboration avec des partenaires externes pour atteindre les objectifs de croissance. Elle a montré que les alliances stratégiques peuvent être bénéfiques pour les entreprises familiales en leur permettant de partager des compétences et des ressources, d'accéder à de nouveaux marchés et de réduire les risques, mais que cela peut également être difficile à réaliser en raison des différences culturelles et des conflits potentiels.

7. La gouvernance familiale :

La gouvernance familiale est un aspect clé de la gestion des entreprises familiales. Elle se réfère aux processus, structures et mécanismes mis en place pour gérer les relations entre la famille et l'entreprise. Dans les entreprises familiales, la gouvernance familiale est souvent étroitement liée à la gouvernance d'entreprise, car les membres de la famille sont souvent impliqués dans la direction et la propriété de l'entreprise.

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles la gouvernance familiale est importante pour les entreprises familiales. Tout d'abord, la gouvernance familiale peut aider à éviter les conflits entre les membres de la famille et à assurer une prise de décision efficace et équitable. Deuxièmement, elle peut aider à garantir la continuité et la durabilité de l'entreprise en facilitant la transmission intergénérationnelle de l'entreprise. Troisièmement, elle peut contribuer à renforcer la culture de l'entreprise et à préserver les valeurs familiales¹².

Les entreprises familiales peuvent mettre en place plusieurs pratiques de gouvernance familiale pour gérer efficacement les relations entre la famille et l'entreprise.

1. Conseil de famille : Le conseil de famille est un organe consultatif composé de membres de la famille qui se réunissent régulièrement pour discuter des problèmes et des décisions liés à l'entreprise. Le conseil de famille peut jouer un rôle important dans la prise de décision et la résolution de conflits.

2. Charte familiale : La charte familiale est un document qui définit les droits et les responsabilités des membres de la famille impliqués dans

¹² R Mattart, F Pirnay, et N Crutzen, *L'ouverture de la gouvernance et du capital dans les entreprises familiales: Une analyse exploratoire en Belgique, France et Luxembourg* (orbi.uliege.be, 2020).
<https://orbi.uliege.be/handle/2268/251155>.

l'entreprise. Elle peut inclure des dispositions sur la gouvernance, la succession, la gestion des conflits et d'autres questions liées à l'entreprise.

3. Plan de succession : Le plan de succession est un document qui décrit la manière dont l'entreprise sera transmise aux générations futures. Il peut inclure des dispositions sur la propriété, la gestion et le contrôle de l'entreprise.

4. Code de conduite : Le code de conduite est un ensemble de normes éthiques et de comportements attendus des membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Il peut inclure des dispositions sur la gestion des conflits d'intérêts, la confidentialité et d'autres questions liées à l'entreprise.

5. Comités de gouvernance : Les comités de gouvernance sont des groupes de membres de la famille et de professionnels externes qui supervisent la gouvernance de l'entreprise. Ils peuvent inclure des comités de direction, de rémunération, d'audit et d'autres comités spécialisés.

6. Formation et développement : La formation et le développement des membres de la famille sont importants pour renforcer leur capacité à gérer l'entreprise de manière efficace. Les entreprises familiales peuvent offrir des programmes de formation et de mentorat pour préparer les membres de la famille à prendre des responsabilités dans l'entreprise.

7. Communication : La communication est essentielle pour maintenir des relations harmonieuses entre la famille et l'entreprise. Les entreprises familiales peuvent mettre en place des mécanismes de communication clairs et transparents pour faciliter la résolution des conflits et la prise de décision.

Conclusion :

Le chapitre que nous venons de parcourir a mis en lumière les caractéristiques clés de l'entreprise familiale, en commençant par la nature de

l'entreprise familiale, qui se distingue des autres entreprises par sa propriété et sa gestion étroitement liées à la famille fondatrice.

Nous avons également examiné le capital social unique de l'entreprise familiale, qui repose sur les relations et les réseaux familiaux. Ce capital social peut être un atout important pour l'entreprise, mais il peut également poser des défis en matière de gouvernance et de prise de décisions objectives.

Nous avons également abordé la question de la gouvernance dans l'entreprise familiale, qui est souvent plus complexe que dans les autres entreprises. Les relations familiales peuvent rendre difficile la prise de décisions rationnelles et objectives, mais il est essentiel que l'entreprise dispose d'une gouvernance solide pour garantir sa durabilité à long terme.

La phase de succession est également un moment critique pour les entreprises familiales, car elle peut entraîner des perturbations importantes si elle n'est pas gérée correctement. Nous avons souligné l'importance de la planification de la succession et de la préparation des successeurs potentiels pour assurer une transition en douceur.

Enfin, nous avons examiné l'évolution dans le temps des entreprises familiales, en soulignant leur capacité à s'adapter aux changements économiques et sociaux, ainsi qu'à se renouveler en fonction des besoins des générations futures.

En conclusion, l'entreprise familiale est une forme d'entreprise complexe et unique qui repose sur des liens familiaux étroits et un capital social spécifique. La gouvernance solide, la planification de la succession et la capacité à s'adapter aux changements sont autant de facteurs clés pour assurer la durabilité à long terme de l'entreprise familiale.

Les entreprises familiales qui réussissent à surmonter ces défis peuvent bénéficier d'avantages uniques et durables tout en préservant leur capital social et leur héritage familial. Toutefois, pour garantir leur succès à long terme, les entreprises familiales doivent être en mesure de s'adapter aux évolutions économiques et sociales, tout en préservant leur identité et leur culture propres.

Chapitre III

Le contexte algérien et entreprise familiale.

Section 1 : Le contexte économique de l'entreprise familiale algérienne.

Introduction :

En 2011 l'office national des statistiques (ONS) a effectué un premier recensement des entreprises familiales algérienne qui indique que 95 % des entités économiques sont de type « personne physique » généralement à caractère familiale, et seulement 5 % ont un statut de personne morale¹. Les entreprises familiales en Algérie, constituent une part importante du paysage entrepreneurial. En 2018, on estime que 98% des 900 000 entreprises recensées en Algérie étaient des entreprises familiales². Bien qu'il faut noter qu'aucune étude complète n'ait été réalisée et que des statistiques fiables soient inexistantes, les officiels et experts s'accordent à affirmer que l'entreprise dite familiale est dominante dans l'activité économique privée algérienne.

¹, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/593/7/2/90289>.

² Berbar Berrached Wafaa & Tabet Aouel Wassila, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/174/17/4/174434>.

1. Le contexte économique des entreprises familiales algériennes :

L'histoire économique de l'Algérie montre que la diffusion des méthodes modernes de crédit et de financement a été limitée en raison de divers facteurs, tels que la structure économique du pays, les contraintes réglementaires, le manque d'infrastructure financière et les défis liés à l'accès aux services bancaires.

1.1. La structure économique algérienne :

L'économie algérienne est dominée par le secteur public et repose fortement sur les revenus pétroliers. Cette structure économique peut limiter l'incitation à développer et à diffuser des méthodes modernes de crédit et de financement, car les revenus du pétrole peuvent être utilisés pour financer les dépenses publiques et les investissements.

1.2. Contraintes réglementaires:

Le secteur bancaire en Algérie est fortement réglementé, ce qui peut limiter l'innovation et la diffusion des méthodes modernes de crédit et de financement. Les contraintes réglementaires ont également découragé les banques étrangères

de s'implanter en Algérie, ce qui limite la concurrence et les options de financement pour les entreprises et les particuliers³.

1.3. Manque d'infrastructure financière:

L'Algérie souffre d'un manque d'infrastructure financière, notamment en ce qui concerne les institutions financières non bancaires, telles que les sociétés de leasing, de factoring et de crédit-bail. Cette situation limite les options de financement pour les entreprises familiales, qui ont souvent besoin d'un accès flexible et adapté aux financements⁴.

1.4. Défis liés à l'accès aux services bancaires:

Un grand nombre de personnes en Algérie n'ont pas accès à un compte bancaire, ce qui limite leur capacité à bénéficier de méthodes modernes de crédit et de financement. Des obstacles tels que la faible densité du réseau bancaire, le manque de confiance dans le système bancaire et les exigences en matière de documentation peuvent empêcher l'accéder aux services financiers.

2. Les réglementations :

Les réglementations peuvent avoir un impact significatif sur la structure du capital des entreprises familiales. En effet, ces entreprises ont souvent des

³ salima REKIBA, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/273/10/2/170777>.

⁴ Souhila Imansouren, « L'entrepreneuriat: Evolution Et Contraintes à La Création Des Pme En Algérie (2001-2019), » (2021).

structures de propriété et de gouvernance complexes, qui peuvent être influencées par les réglementations⁵ :

2.1. Les règles sur la propriété étrangère :

Si une entreprise familiale est soumise à des règles strictes sur la propriété étrangère, cela peut limiter la capacité de l'entreprise à lever des fonds auprès d'investisseurs étrangers. Cela peut entraîner une dépendance accrue des entreprises familiales aux investissements internes, tels que les fonds propres familiaux ou les prêts bancaires. Les règles sur la propriété étrangère peuvent également accroître la concurrence dans les industries nationales⁶. Si les investisseurs étrangers sont autorisés à posséder des parts dans des entreprises nationales, cela peut encourager l'entrée de nouveaux concurrents étrangers dans le marché. Les entreprises familiales qui étaient autrefois les seules sur le marché peuvent se retrouver confrontées à une concurrence accrue, ce qui peut les obliger à réorganiser leur structure de capital pour être plus compétitives.

Les règles sur la propriété étrangère peuvent également augmenter la pression sur les entreprises familiales pour innover et être plus compétitives. Les investisseurs étrangers peuvent apporter des connaissances, des compétences et des ressources supplémentaires qui peuvent aider les entreprises familiales à se développer et à innover. Cependant, cela peut également exercer une pression

⁵ Farida MERZOUK, « L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie: Quelles facettes cachées?, » *Revue africaine de management* 3, n° 1 (2018).

⁶ Mustapha Baba-Ahmed, « Le secteur financier en Algérie: une réforme inachevée, » *Finance et Bien Commun*, n° 3 (2007).

accrue sur les entreprises familiales pour améliorer leur performance et leur efficacité. Les règles sur la propriété étrangère peuvent également influencer les décisions stratégiques prises par les entreprises familiales. Par exemple, si une entreprise familiale envisage une expansion à l'étranger, les règles sur la propriété étrangère peuvent influencer la manière dont elle décide de structurer cette expansion. Si elle est confrontée à des restrictions sur la propriété étrangère dans le pays cible, elle peut être obligée de réduire sa participation dans l'entreprise ou de trouver d'autres solutions de financement.

2.2. Réglementations fiscales :

Les réglementations fiscales peuvent également avoir un impact important sur la structure du capital des entreprises familiales. Par exemple, si les réglementations fiscales sont favorables aux entreprises familiales, cela peut encourager les propriétaires à maintenir leur participation dans l'entreprise et à y investir davantage. À l'inverse, des réglementations fiscales défavorables peuvent inciter les propriétaires à céder leur participation dans l'entreprise. Les réglementations fiscales peuvent encourager ou dissuader l'utilisation de la dette pour financer les investissements dans l'entreprise. Si les intérêts sur la dette sont déductibles d'impôt, les entreprises peuvent être incitées à utiliser plus de dette pour financer leur croissance⁷.

⁷ GHEDDACHE Lyés, « L'ambivalence du choix d'une structure financière dans le cadre de l'entreprise familiale: le cas du groupe Cevital, » *Revue Namaa pour l'économie et le commerce* — Vol 6, n° 01 (2022).

Cela peut conduire à une structure de capital plus endettée et à des risques plus élevés pour l'entreprise. De même, les réglementations fiscales peuvent également affecter les décisions relatives aux distributions de dividendes aux actionnaires. Si les dividendes sont soumis à des taux d'imposition élevés, les entreprises peuvent être incitées à réinvestir les bénéfices plutôt que de les distribuer aux actionnaires. Cela peut conduire à une structure de capital plus conservatrice avec moins d'emprunts et plus de fonds propres. En outre, les réglementations fiscales peuvent également avoir un impact sur la planification successorale pour les entreprises familiales. Les réglementations fiscales peuvent déterminer si les héritiers doivent payer des impôts sur les actifs reçus lors d'un transfert de propriété. Cela peut affecter la structure de propriété de l'entreprise familiale, car les propriétaires peuvent être incités à réduire leur participation avant de transférer la propriété.

2.3. Réglementations du marché des capitaux :

Les réglementations du marché des capitaux peuvent également avoir un impact significatif sur la structure du capital des entreprises familiales. Par exemple, des réglementations strictes sur les offres publiques initiales peuvent rendre difficile pour les entreprises familiales d'entrer sur les marchés publics.

Cela peut entraîner une préférence pour des financements privés, tels que les investissements de capital-investissement⁸.

Les réglementations peuvent imposer des exigences de divulgation plus strictes ou des obligations supplémentaires pour les entreprises familiales qui cherchent à lever des fonds sur les marchés financiers. Cela peut rendre le financement plus coûteux et moins attractif pour les entreprises familiales ; ces réglementations peuvent également influencer la gouvernance des entreprises familiales. Les entreprises familiales peuvent être tenues de se conformer à des normes plus strictes en matière de gouvernance, telles que l'indépendance des administrateurs ou la composition du conseil d'administration. Ces exigences peuvent être plus difficiles pour les entreprises familiales qui cherchent à maintenir leur structure de gouvernance spécifique, les entreprises familiales peuvent être incitées à rester privées pour éviter les coûts et les exigences de divulgation liés à la cotation en bourse ; c'est ce qu'on appelle les coûts de conformité où les entreprises familiales peuvent rencontrer des coûts supplémentaires pour se conformer aux réglementations du marché des capitaux, par exemple, elles peuvent devoir engager des avocats, des comptables ou d'autres experts pour les aider à préparer des documents de divulgation, ce qui peut rendre le financement plus coûteux.

⁸ Chabha Bouzar, « les contraintes de développement du marché financier Algérien, » *Revue Campus*, n° 18 (2010).

Les entreprises familiales peuvent aussi être confrontées à une concurrence accrue sur les marchés financiers en raison de l'augmentation des exigences de divulgation et de transparence. Les investisseurs institutionnels peuvent être plus susceptibles de choisir des entreprises non familiales en raison de leur gouvernance plus indépendante et de leur transparence accrue. Enfin : Les réglementations du marché des capitaux peuvent avoir des implications sur la gestion de la succession dans les entreprises familiales. Les entreprises familiales peuvent être tenues de divulguer des informations sur leur plan de succession ou sur la composition de leur conseil d'administration, ce qui peut affecter leur capacité à planifier la transition de l'entreprise à la prochaine génération.

2.4. Règles sur l'endettement :

Les réglementations sur l'endettement peuvent également avoir un impact sur la structure du capital des entreprises familiales. Des règles strictes sur l'endettement peuvent limiter la capacité des entreprises familiales à emprunter de l'argent, ce qui peut rendre difficile leur financement et leur croissance. À l'inverse, des réglementations laxistes sur l'endettement peuvent encourager les entreprises familiales à s'endetter davantage, ce qui peut augmenter leur risque de faillite⁹.

⁹ AZZAQUI Khaled, « Le financement des PME et les mécanismes de garantie en Algérie, » *Revue des réformes économiques et intégrations dans l'économie mondiale* (2016).

Les règles sur l'endettement peuvent également affecter les coûts de l'endettement pour les entreprises familiales. Ces réglementations peuvent entraîner des coûts supplémentaires, tels que des frais d'analyse de crédit plus élevés ou des taux d'intérêt plus élevés. Les actionnaires familiaux dans les entreprises familiales peuvent être plus vulnérables aux risques associés à l'endettement en raison de leur structure de propriété. Si l'entreprise familiale ne parvient pas à rembourser ses dettes, cela peut affecter non seulement l'entreprise, mais aussi les actionnaires familiaux qui ont investi dans l'entreprise.

2.5. Réglementations sur les fusions et acquisitions :

Les réglementations sur les fusions et acquisitions peuvent également influencer la structure du capital des entreprises familiales. Par exemple, des réglementations strictes sur les acquisitions peuvent dissuader les entreprises familiales de vendre leur entreprise, car elles peuvent considérer qu'elles n'obtiendront pas un prix équitable¹⁰. À l'inverse, des réglementations laxistes peuvent rendre les entreprises familiales vulnérables aux acquisitions hostiles.

3. Le retard dans le domaine financier :

Ce retard peut influencer la structure du capital des entreprises familiales de plusieurs manières :

¹⁰ Bacha Badreddine et Pr Lalaoui Amor, « L'EVALUATION D'ENTREPRISE: selon les méthodes financières étude de Cas: Groupe GEMA-Alger, ».

3.1. Accès limité aux sources de financement :

Les entreprises familiales peuvent avoir un accès limité aux sources de financement en raison de leur manque de sophistication financière. Cela peut inclure un manque de connaissance sur les différents instruments de financement disponibles, ainsi que sur les processus de due diligence nécessaires pour obtenir un financement. Si l'entreprise familiale ne parvient pas à lever suffisamment de financement pour soutenir sa croissance, cela peut se traduire par une augmentation de la proportion du capital détenu par la famille. La famille peut également être obligée de fournir des garanties supplémentaires, comme des cautionnements personnels, pour obtenir un financement, ce qui peut également renforcer sa position dans l'entreprise. Par contre, les entreprises familiales peuvent être obligées de recourir à des sources de financement moins avantageuses, telles que des prêts personnels ou des cartes de crédit, qui peuvent entraîner une augmentation de l'endettement personnel de la famille. Dans certains cas, les membres de la famille peuvent également être obligés de fournir des garanties personnelles pour obtenir un financement, ce qui peut entraîner un risque supplémentaire pour leur patrimoine personnel.

3.2. Décisions d'investissement limitées :

Le manque de connaissances financières peut également limiter la capacité de l'entreprise familiale à prendre des décisions d'investissement éclairées. Si la famille ne comprend pas bien les risques et les rendements associés à différents

investissements, elle peut être plus encline à éviter les investissements risqués et à se concentrer sur des investissements plus sûrs¹¹. Cela peut se traduire par une augmentation de la proportion du capital détenu par la famille, car elle peut être plus réticente à apporter de nouveaux investisseurs dans l'entreprise.

3.3. Dépendance excessive à l'égard de l'endettement :

Les entreprises familiales peuvent également être plus enclines à s'endetter pour financer leur croissance, en raison de leur manque de capital propre. Si l'entreprise familiale est trop endettée, cela peut limiter sa capacité à lever des fonds supplémentaires à l'avenir, et elle peut être contrainte de céder une partie de son contrôle à des investisseurs externes. Cependant, si la famille est réticente à céder le contrôle de l'entreprise à des investisseurs externes, elle peut être obligée de fournir des garanties supplémentaires pour obtenir un financement, ce qui peut renforcer sa position dans l'entreprise.

3.4. Risque de conflits familiaux :

Le manque de sophistication financière peut également entraîner des conflits familiaux sur la gestion de l'entreprise et la structure du capital. Les membres de la famille peuvent avoir des opinions différentes sur la façon de financer la croissance de l'entreprise et de structurer son capital, ce qui peut entraîner des conflits sur la direction à prendre¹². Cela peut se traduire par une augmentation de la proportion du capital détenu par certains membres de la famille, au

¹¹ MAHIDA Hanane et BOURI Sarah, « Cap sur la PME et à la découverte de l'entrepreneur algérien, ».

¹² Hanane et Sarah, « Cap sur la PME et à la découverte de l'entrepreneur algérien. »

détriment des autres, ou par des changements fréquents dans la structure du capital de l'entreprise, ce qui peut être préjudiciable à sa stabilité à long terme.

4. Gouvernance des entreprises familiales Algérienne.

Dans le cas des entreprises familiales algériennes, plusieurs variables peuvent influencer leur gouvernance et leur pérennité, telles que le capital socioculturel, le mode de financement et le cadre macro-institutionnel.

La gouvernance familiale est souvent caractérisée par un pouvoir centralisé et une prise de décision concentrée entre les mains des membres de la famille¹³. Cela peut entraîner une plus grande cohésion et une meilleure réactivité face aux défis, mais aussi une résistance au changement et une difficulté à intégrer les compétences externes. Les entreprises familiales algériennes peuvent également se caractériser par un mode de financement spécifique, qui repose souvent sur des sources internes, telles que les bénéfices réinvestis ou les apports des membres de la famille¹⁴. Cela peut limiter leur dépendance vis-à-vis des banques et des investisseurs externes, mais également restreindre leur capacité à financer leur croissance et leur développement. Tandis que le capital socioculturel, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, des normes et des relations sociales qui façonnent les comportements des individus au sein de l'entreprise, joue un rôle crucial dans la gouvernance et la pérennité

¹³ Hichem Sofiane SALAOUATCHI, SANDRA SAIBI, et BOUALEM ALIOUAT, « MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA PME PRIVEE ALGERIENNE:«LE CAS DE LA PME GCP «JUTOP»: 2004-2014», « مجلة العلوم الإنسانية (2017).

¹⁴ Lyés, « L'ambivalence du choix d'une structure financière dans le cadre de l'entreprise familiale: le cas du groupe Cevital."

des entreprises familiales algériennes. Les entreprises familiales peuvent bénéficier d'un fort capital socioculturel, qui favorise la confiance, l'engagement et la collaboration entre les membres de la famille. Toutefois, cela peut également entraîner des conflits internes et des luttes de pouvoir, qui peuvent nuire à la performance de l'entreprise. Enfin, le cadre macro-institutionnel, comprenant les lois, les régulations et les politiques publiques, peut influencer la gouvernance des entreprises familiales algériennes. Un environnement institutionnel stable et favorable peut soutenir la croissance et la compétitivité des entreprises familiales, tandis qu'un environnement instable ou défavorable peut entraver leur développement. La quasi-totalité des entreprises enrichissant le tissu économique algérien sont des PME privées à caractère familial. Cela signifie que la gouvernance des entreprises familiales est un sujet crucial pour la santé économique du pays. Le code algérien de gouvernance d'entreprise aborde la problématique de la gouvernance au niveau des entreprises familiales en Algérie¹⁵. Ce code vise à mesurer en profondeur les caractéristiques, les problèmes et les recommandations de gouvernance pour ces entreprises, afin de garantir leur pérennité et leur réussite.

¹⁵ Salim, « La structure du capital et son impact sur la gestion des résultats: cas d'un échantillon d'entreprises privées en Algérie. »

5. Politique financière des entreprises familiales algérienne :

Les entreprises familiales en Algérie ont tendance à privilégier l'autofinancement et les apports personnels de la famille pour répondre à leurs besoins financiers.

L'autofinancement repose sur l'utilisation des bénéfices non distribués de l'entreprise, qui sont réinvestis dans l'entreprise plutôt que d'être distribués sous forme de dividendes aux actionnaires¹⁶. Les avantages de l'autofinancement pour les entreprises familiales algériennes incluent, la disponibilité immédiate des fonds pour les investissements, la réduction de la dépendance vis-à-vis des sources de financement externes, la flexibilité dans la prise de décision et la gestion des ressources financières. Ainsi l'autofinancement permet aux entreprises familiales algériennes de maintenir leur indépendance financière en réduisant leur dépendance vis-à-vis des sources de financement externes, telles que les prêts bancaires ou les investisseurs externes. En recourant à l'autofinancement les entreprises familiales peuvent conserver un contrôle total sur leurs décisions financières et préserver la confidentialité de leurs informations financières, L'autofinancement permet aux entreprises familiales algériennes d'éviter les coûts associés au financement externe, tels que les intérêts sur les prêts bancaires ou les exigences des investisseurs en matière de rendement. Ce sont des éléments capitaux pour toutes entreprises familiales,

¹⁶ N Rassoul, « Importance du mode de financement dans la pérennité des entreprises familiales algériennes, » *Journal of Academic Finance* (2018), <https://www.scientific-society.com/journal/index.php/AF/article/view/137>.

mais cela ne cache pas les inconvénients de l'autofinancement à savoir, la limitation des ressources financières disponibles pour les investissements, le risque de ne pas pouvoir faire face aux besoins en fonds de roulement à court terme.

Bien que l'autofinancement présente plusieurs avantages, il présente également certaines limitations. Les entreprises familiales algériennes doivent veiller à ne pas épuiser leurs ressources financières internes et à ne pas compromettre leur capacité à répondre aux besoins en fonds de roulement à court terme¹⁷. L'autofinancement limite la diversification des sources de financement pour les entreprises familiales algériennes, ce qui peut les rendre plus vulnérables aux fluctuations économiques et aux difficultés financières, Le dirigeant peut être exposé à un risque de faillite personnelle s'il engage trop d'investissement financier personnel dans le maintien de son entreprise. Les entreprises familiales algériennes qui se financent exclusivement par l'autofinancement peuvent avoir du mal à construire une trésorerie, ce qui peut être indispensable pour traverser des périodes compliquées.

Financement par les réseaux familiaux constitue une autre source de financement pour les entreprises familiales algériennes, notamment lors de la phase de démarrage de leurs activités¹⁸. Cette méthode offre plusieurs avantages comme l'accès à des ressources financières supplémentaires. Le financement par

¹⁷ Rassoul, « Importance du mode de financement dans la pérennité des entreprises familiales algériennes. »

¹⁸ Farida ABBAS-MERZOUK et Abderrahmane ABDYOU, « 9. Quel mode de financement pour les PME algériennes?, » *ENTREPRISES EN DIFFICULTÉS ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL* (2016).

les réseaux familiaux permet d'obtenir des fonds supplémentaires pour soutenir la croissance et le développement de l'entreprise et ainsi que le recours au financement familial favorise la solidarité et la cohésion au sein de la famille, ce qui peut avoir un impact positif sur la pérennité de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent être plus enclins à offrir des conditions de financement favorables, telles que des taux d'intérêt faibles ou nuls et des échéances de remboursement flexibles, par rapport aux financements externes formels.

Toutefois, le financement par les réseaux familiaux présente également des inconvénients, telle que risque de conflits d'intérêts où le mélange des affaires et des relations familiales peut entraîner des tensions et des conflits d'intérêts, ce qui peut nuire à la pérennité de l'entreprise, et la Limitation des ressources financières, comme pour l'autofinancement, le financement par les réseaux familiaux ne permet pas d'accéder à des ressources financières importantes et peut créer une dépendance excessive à l'égard des membres de la famille, ce qui peut être problématique si les membres de la famille rencontrent des difficultés financières ou si les relations familiales se détériorent.

6. Les obstacles de financement des entreprises familiales algériennes :

Les entreprises familiales algériennes rencontrent divers obstacles en matière de financement. Voici quelques-uns de ces obstacles et les nuances associées:

1. Dépendance à l'autofinancement : Les entreprises familiales ont tendance à privilégier l'autofinancement, c'est-à-dire la réinjection des bénéfices pour financer les investissements. Cette approche présente certains avantages, tels que le maintien du contrôle familial sur l'entreprise et la réduction de l'endettement. Cependant, cela limite également la capacité de l'entreprise à financer des projets de grande envergure et à saisir des opportunités de croissance.
2. Accès limité aux financements externes: Les entreprises familiales peuvent rencontrer des difficultés à obtenir des crédits bancaires, des placements financiers ou des obligations en raison de leur structure de gouvernance et de leur réticence à partager le contrôle avec des investisseurs externes.
3. Manque d'informations sur les aides disponibles: Les entreprises familiales algériennes pourraient ne pas être conscientes des différentes aides publiques et privées disponibles pour soutenir leur activité. Il est essentiel de se renseigner sur les dispositifs d'aide existants et de bénéficier des programmes appropriés pour surmonter les obstacles financiers.
4. Déterminants de la structure financière mal compris: Les déterminants de la structure financière des entreprises familiales algériennes sont mal

compris et peu étudiés. Cette situation rend difficile la mise en place de stratégies de financement adaptées et efficaces pour ces entreprises.

5. Manque d'éducation financière: Les entrepreneurs algériens peuvent manquer d'éducation financière, ce qui limite leur capacité à comprendre et à gérer efficacement les flux de trésorerie et les options de financement.
6. Faible diversification des sources de financement: Les entreprises familiales algériennes peuvent avoir une faible diversification des sources de financement, ce qui les rend plus vulnérables aux fluctuations économiques et aux difficultés financières.
7. Défis liés à la transition générationnelle: Les entreprises familiales algériennes peuvent rencontrer des défis liés à la transition générationnelle, ce qui peut affecter leur capacité à trouver des financements et à maintenir leur performance financière.
8. Politique de financement laxiste: La politique de financement laxiste appliquée au cours des années 1980 a montré ses limites, et des réformes ont été mises en place à partir du milieu des années 1980 après le contre-choc pétrolier de 1986. Cette situation a rendu le financement plus difficile pour les entreprises familiales algériennes.
9. Manque d'accès aux marchés financiers internationaux: Les entreprises familiales algériennes peuvent avoir un accès limité aux marchés

financiers internationaux, ce qui réduit les opportunités de financement et les options de diversification des sources de financement.

10. Risque de concentration des investissements: Les entreprises familiales algériennes peuvent être exposées à un risque de concentration des investissements, ce qui limite leur capacité à attirer des financements et à maintenir leur performance financière.

11. Manque d'adaptation aux changements réglementaires: Les entreprises familiales algériennes peuvent avoir du mal à s'adapter aux changements réglementaires, ce qui peut affecter leur capacité à trouver des financements et à maintenir leur performance financière.

12. Prédominance du cadre institutionnel algérien: Le cadre institutionnel algérien joue un rôle important dans les décisions de financement des PME familiales. Cela peut limiter la flexibilité et les options de financement pour ces entreprises.

13. Choix d'une structure d'endettement non neutre: Le choix d'une structure d'endettement pour les entreprises familiales algériennes est loin d'être neutre. Cela signifie que les décisions concernant la dette peuvent avoir des conséquences importantes sur la performance financière et la viabilité à long terme de l'entreprise.

- 14.Obstacles à la croissance: Les PME familiales algériennes peuvent rencontrer divers obstacles à la croissance, tels que le manque d'innovation, la difficulté à accéder à de nouveaux marchés ou à développer de nouveaux produits, et la concurrence accrue.
- 15.Facteurs déterminants du choix du modèle de financement: Les entreprises familiales algériennes doivent tenir compte de nombreux facteurs lorsqu'elles choisissent un modèle de financement, tels que la taille de l'entreprise, l'industrie, la capacité d'endettement et la rentabilité.
- 16.Manque de fonds propres: Les entrepreneurs ont tendance à sous-estimer la nécessité des fonds propres, ce qui peut entraîner des difficultés financières pour les entreprises familiales algériennes. Les fonds propres sont essentiels pour assurer la stabilité financière et attirer des investisseurs.
- 17.Contraintes du besoin en fonds de roulement: Les entreprises familiales algériennes peuvent également être confrontées à des contraintes liées au besoin en fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement est essentiel pour maintenir les opérations quotidiennes et gérer les fluctuations de trésorerie.
- 18.Difficulté d'accès aux prêts bancaires et autres sources de financement: Les entreprises familiales algériennes peuvent avoir du mal à accéder aux prêts bancaires et autres sources de financement, telles que les business

angels et le love money, en raison de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur situation financière.

Section 2 : L'environnement des affaires en Algérie

1. La politique monétaire :

La politique monétaire est un ensemble de mesures prises par la Banque Centrale pour influencer la masse monétaire et les taux d'intérêt afin d'atteindre des objectifs économiques. En Algérie, la Banque d'Algérie est responsable de la politique monétaire. La politique monétaire algérienne est influencée par les fluctuations des prix du pétrole, qui représentent 95% des exportations du pays et 60% des recettes fiscales. La Banque d'Algérie utilise divers instruments pour atteindre ses objectifs de politique monétaire, notamment le taux d'intérêt directeur, les réserves obligatoires, les opérations d'open market et les interventions sur le marché des changes¹.

1.1. Objectifs et instruments de la politique monétaire algérienne :

L'objectif principal de la politique monétaire algérienne est de maintenir la stabilité des prix et de soutenir la croissance économique. Pour atteindre cet objectif, la Banque d'Algérie utilise plusieurs instruments de politique monétaire. Le taux d'intérêt directeur est l'instrument le plus important de la politique monétaire algérienne. La Banque d'Algérie utilise le taux d'intérêt directeur pour influencer les taux d'intérêt du marché. Si la Banque d'Algérie souhaite stimuler l'activité économique, elle peut réduire le taux d'intérêt directeur pour encourager les emprunts et l'investissement. Si elle souhaite freiner l'inflation, elle peut augmenter le taux d'intérêt directeur pour réduire la demande de crédit et ralentir l'activité économique. Les réserves obligatoires sont un autre instrument de politique monétaire utilisé par la Banque d'Algérie. Les banques commerciales doivent déposer une partie de leurs dépôts auprès de la Banque d'Algérie. Cela réduit la quantité de liquidités disponibles pour les banques commerciales et peut freiner l'expansion du crédit. Les opérations d'open market sont une autre méthode utilisée par la Banque d'Algérie pour

¹ Mouffok Nacer-Eddine Belkacemi Lynda, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/631/6/1/161670>.

influencer la masse monétaire. La Banque d'Algérie peut acheter ou vendre des titres du Trésor pour injecter ou retirer des liquidités du marché. Enfin, la Banque d'Algérie peut intervenir sur le marché des changes pour influencer le taux de change entre la monnaie nationale et les autres devises. Si la Banque d'Algérie souhaite soutenir la monnaie nationale, elle peut acheter des devises étrangères sur le marché des changes pour augmenter la demande de la monnaie nationale.

1.2. Évaluation de la politique monétaire :

La politique monétaire algérienne a connu des succès et des défis au fil des ans. Dans les années 2000, l'Algérie a connu une forte croissance économique et une réduction significative de l'inflation grâce à une politique monétaire prudente. Cependant, la forte dépendance de l'Algérie au pétrole et la volatilité des prix ont rendu la politique monétaire plus difficile à mettre en œuvre. L'Algérie a également été confrontée à des défis liés à la gestion des liquidités et du crédit. La Banque d'Algérie a dû faire face à des niveaux élevés de liquidités excédentaires dans le système bancaire, ce qui a rendu difficile la maîtrise de l'inflation et la gestion de la croissance du crédit.

La Banque d'Algérie a récemment annoncé une nouvelle stratégie de politique monétaire pour les années à venir. Cette stratégie prévoit une approche plus proactive de la politique monétaire, axée sur la gestion de l'inflation et la stabilité financière à long terme. Pour atteindre ces objectifs, la Banque d'Algérie prévoit de mettre en place des mécanismes de régulation plus stricts pour les banques commerciales et les institutions financières. Elle prévoit également de renforcer sa communication avec les autres acteurs économiques et avec le public en général. En outre, la Banque d'Algérie prévoit de diversifier l'économie algérienne afin de réduire la dépendance du pays au pétrole. Cette diversification devrait réduire la volatilité des prix et rendre la politique monétaire plus prévisible et plus facile à mettre en œuvre.

En conclusion, la politique monétaire algérienne est un élément clé de la stratégie économique du pays. La Banque d'Algérie utilise une combinaison d'instruments de politique monétaire pour atteindre ses objectifs de stabilité des prix et de soutien à la croissance économique. Cependant, la dépendance de l'Algérie au pétrole et les défis liés à la gestion des liquidités et du crédit ont rendu la politique monétaire plus difficile à mettre en œuvre. La Banque d'Algérie doit continuer à surveiller de près les développements économiques et à adapter sa politique monétaire en conséquence pour atteindre ses objectifs à long terme.

2. La politique fiscale algérienne :

La politique fiscale algérienne est un sujet complexe et vaste qui nécessite une analyse approfondie des différents aspects de la fiscalité en Algérie, nous allons aborder les principaux aspects de cette politique fiscale, y compris les impôts, les taxes, les exemptions fiscales, les réformes fiscales récentes et les défis auxquels est confrontée la politique fiscale algérienne².

2.1. Les impôts en Algérie :

Le système fiscal en Algérie est basé sur l'imposition directe et indirecte des revenus, des bénéfices et des biens. Les impôts directs comprennent l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRG) et l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS). Les impôts indirects comprennent la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), la taxe d'habitation, la taxe foncière et la taxe sur les véhicules automobiles. L'IRG est prélevé sur les revenus des personnes physiques, y compris les salaires, les pensions, les revenus fonciers et les revenus de placement. Le taux d'imposition varie de 0 à 35 % en fonction du montant du revenu. L'IBS est prélevé sur les bénéfices des sociétés, avec un taux d'imposition entre 19 % et 26 %. La TVA est prélevée sur les ventes de biens et

² Hamza TAIBI Hizia ZAID, « L'impact des incitations fiscales sur l'investissement en Algérie (1995-2016) », <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/9/15/1/81650>.

de services et est fixée à un taux de 19 % pour la plupart des produits et services. Les autres taxes indirectes sont prélevées sur les propriétés, les véhicules automobiles et les autres biens.

2.2. Les exemptions fiscales

Le gouvernement algérien accorde des exemptions fiscales à certaines entreprises et industries pour encourager l'investissement et la croissance économique. Ces exemptions fiscales comprennent des réductions de l'IBS, des allègements fiscaux pour les investissements dans situations économiques spéciales et des exemptions fiscales pour les entreprises qui emploient des travailleurs handicapés.

2.3. Les réformes fiscales récentes

Au cours des dernières années, le gouvernement algérien a lancé plusieurs réformes fiscales pour améliorer l'efficacité et la transparence de son système fiscal. En 2020, il a introduit un nouveau système de déclaration et de paiement des impôts en ligne pour faciliter le processus de déclaration fiscale pour les contribuables. En outre, le gouvernement a réduit les subventions aux carburants et à l'électricité pour réduire les dépenses publiques et encourager une utilisation plus efficace de l'énergie.

Malgré ces réformes, la politique fiscale algérienne est confrontée à plusieurs défis importants. L'un des principaux défis est la dépendance de l'économie algérienne aux recettes pétrolières. En effet, plus de 60 % des recettes fiscales de l'Algérie proviennent de l'industrie pétrolière, ce qui rend l'économie vulnérable aux fluctuations des prix du pétrole. En outre, la politique fiscale algérienne est confrontée à des défis en termes de fraude fiscale et d'évasion fiscale. Les petites entreprises ont tendance à sous-déclarer leurs revenus pour éviter de payer des impôts, tandis que les grandes entreprises bénéficient souvent d'exemptions fiscales qui peuvent être considérées comme injustifiées. Enfin, la complexité de la réglementation fiscale en Algérie peut

décourager les investisseurs étrangers et les petites entreprises de s'implanter dans le pays.

3. Croissance économique en Algérie

En 2022, la croissance économique algérienne a bénéficié de l'augmentation significative des prix des hydrocarbures et de la hausse de la demande européenne suite à l'invasion de l'Ukraine par la Russie. La croissance économique résistera, portée par la hausse des exportations de gaz vers l'Europe, qui recherche des sources d'énergie alternatives au gaz russe.

Le taux de croissance économique de l'Algérie a connu des fluctuations au cours des dernières années. En 2020, l'Algérie a enregistré une contraction de son produit intérieur brut (PIB) de 4,5%, principalement en raison de la baisse des prix du pétrole et des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale. Avant la pandémie, l'Algérie avait enregistré une faible croissance économique, avec un taux de croissance de 0,8% en 2019, 1,4% en 2018 et 1,3% en 2017. Les secteurs clés de l'économie algérienne sont l'industrie pétrolière et gazière, qui représente une part importante des exportations et des revenus du gouvernement, ainsi que l'agriculture et les services³.

Le gouvernement algérien a récemment mis en place des politiques visant à diversifier l'économie et à encourager l'investissement dans d'autres secteurs, tels que l'industrie manufacturière, les énergies renouvelables et le tourisme. Cependant, leur impact sur la croissance économique à court terme reste limité.

3.1. L'inflation :

L'inflation est un phénomène économique qui se caractérise par une augmentation générale et durable du niveau des prix des biens et services dans une économie. En Algérie, l'inflation a été un défi économique majeur ces

³ MEBARKI Naceur BOUYACOUB Brahim, « Les déterminants de la croissance économique en Algérie durant la période 2000 – 2015 : une analyse empirique, », <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/103/6/2/147035>.

dernières années, avec des taux élevés qui ont eu un impact sur la vie quotidienne des Algériens. Le taux d'inflation moyen en Algérie entre 1970 et 2021 était de 8,8% par an, le taux d'inflation en Algérie a atteint un niveau record de 9,2% en 2021, en 2020, l'inflation a atteint 2,4%, en baisse par rapport à l'année précédente où elle avait atteint 4,3%, mais reste à un niveau élevé par rapport aux normes internationales.

Plusieurs facteurs ont contribué à la hausse de l'inflation en Algérie, notamment la dépréciation de la monnaie nationale, la faiblesse de la production locale de biens de consommation, la dépendance aux importations pour répondre à la demande intérieure, ainsi que les subventions gouvernementales pour maintenir les prix des produits de base à un niveau abordable.

Pour lutter contre l'inflation, le gouvernement algérien a mis en place plusieurs politiques, notamment en augmentant les taux d'intérêt et en réduisant les dépenses publiques. Cependant, ces mesures peuvent également avoir des effets négatifs sur la croissance économique et l'emploi.

3.2. Le taux de chômage

Le taux de chômage en Algérie est un indicateur économique important qui mesure le pourcentage de la population active qui est sans emploi mais qui cherche activement un travail. Selon les dernières données de l'Office national des statistiques (ONS), le taux de chômage en Algérie était de 13,1% en 2020, contre 11,4% en 2019. Cependant, les prévisions du Fonds Monétaire International indiquent que le taux de chômage devrait continuer à augmenter dans les prochaines années, atteignant environ 17% en 2024 pour atteindre 19% en 2026. Les jeunes femmes sont particulièrement touchées par le chômage en Algérie, avec un taux de chômage de 51% pour les femmes de 20 à 24 ans en 2018.

Le taux de chômage en Algérie a été influencé par plusieurs facteurs, notamment la croissance économique, la démographie et l'évolution de l'environnement économique mondial. L'Algérie a connu une croissance économique modérée ces dernières années, mais cela n'a pas suffi à créer suffisamment d'emplois pour absorber l'augmentation de la population active.

En outre, l'Algérie est confrontée à des défis structurels en matière d'emploi, tels que la faible productivité du secteur agricole, la dépendance au secteur pétrolier et gazier pour la création d'emplois, la faible participation des femmes au marché du travail et le manque d'opportunités pour les jeunes diplômés. Le gouvernement algérien a mis en place plusieurs politiques pour réduire le taux de chômage, notamment en encourageant l'investissement dans les secteurs productifs, en promouvant l'entrepreneuriat et en améliorant les compétences des travailleurs. Cependant, ces mesures nécessitent des investissements importants et une coordination entre le gouvernement, les entreprises et la société civile pour réussir à créer des emplois durables et de qualité.

3.3. La balance commerciale :

L'Algérie est une économie fortement tributaire de ses exportations de pétrole et de gaz naturel, qui représentent la majorité des recettes d'exportation du pays. En conséquence, la balance commerciale de l'Algérie est largement influencée par les fluctuations des prix du pétrole et du gaz naturel sur les marchés internationaux. La balance commerciale algérienne est actuellement en excédent, avec un montant de 1,04 milliard de dollars à la fin de novembre 2022. Cette évolution est due à plusieurs facteurs, notamment la remontée des cours du pétrole, qui est un produit d'exportation important pour l'Algérie. De plus, la facture d'importation est passée de 60 milliards de dollars à 30 milliards de dollars en 2021, ce qui a contribué à réduire le déficit commercial. En 2020, la balance commerciale de l'Algérie a enregistré un déficit de 6,45 milliards de

dollars, en baisse par rapport à un déficit de 7,5 milliards de dollars en 2019. Ce déficit commercial est principalement dû à la faiblesse des exportations hors hydrocarbures, qui représentent une part relativement faible des exportations totales de l'Algérie. Les exportations de l'Algérie comprennent principalement des produits pétroliers et gaziers, tels que le pétrole brut, le gaz naturel liquéfié et les produits raffinés. En 2020, les exportations d'hydrocarbures ont représenté environ 93% des exportations totales de l'Algérie. Les principaux partenaires commerciaux de l'Algérie sont la Chine, l'Italie, l'Espagne, la France et les États-Unis. Les importations de l'Algérie comprennent principalement des produits manufacturés, tels que les machines, les véhicules, les produits pharmaceutiques et les produits alimentaires. En 2020, les importations de biens ont atteint 36,7 milliards de dollars, contre 43,4 milliards de dollars en 2019.

Le gouvernement algérien a mis en place plusieurs politiques pour diversifier l'économie et réduire la dépendance aux exportations de pétrole et de gaz naturel. Cela comprend la promotion de l'investissement dans des secteurs économiques non liés aux hydrocarbures, tels que l'industrie manufacturière, l'agriculture et le tourisme. Le gouvernement a également introduit des mesures pour encourager les exportations hors hydrocarbures, telles que l'octroi de subventions et la réduction des taxes sur les exportations. Cependant, la diversification de l'économie algérienne reste un défi important qui nécessite des investissements importants et une coordination entre le gouvernement, le secteur privé et la société civile pour réussir à développer des secteurs économiques non liés aux hydrocarbures. La promotion de politiques favorables à l'investissement et l'amélioration du climat des affaires sont essentielles pour atteindre cet objectif.

3.4. Les secteurs économiques :

L'économie algérienne se compose de plusieurs secteurs économiques clés, chacun ayant une contribution différente au PIB et à l'emploi.

Le secteur des hydrocarbures est le secteur économique le plus important en Algérie, représentant environ 60% du PIB et plus de 95% des exportations du pays. L'Algérie est l'un des plus grands producteurs de pétrole et de gaz naturel en Afrique et dans le monde, ce qui en fait un acteur important sur les marchés mondiaux de l'énergie. Ensuite l'agriculture qu'est un secteur économique important en Algérie, représentant environ 13% du PIB et employant près de 15% de la population active. Les principales cultures en Algérie sont les céréales, les légumineuses, les fruits et les légumes. L'élevage, la pêche et l'aquaculture sont également des activités importantes dans le secteur agricole. Le secteur de l'industrie est un secteur économique en croissance en Algérie, représentant environ 5% du PIB et employant environ 10% de la population active. Les principales industries en Algérie sont la production de ciment, de produits alimentaires, de produits pharmaceutiques, de textiles et de chaussures. Le secteur des services représentant environ 27% du PIB et employant la majorité de la population active. Les principaux secteurs des services en Algérie sont les services financiers, le commerce, le transport et les communications. Le tourisme est un secteur économique en développement en Algérie. Le pays dispose de nombreux sites touristiques, notamment des sites archéologiques, des plages et des stations thermales. Le gouvernement algérien a mis en place plusieurs politiques pour promouvoir le tourisme et encourager les investissements dans le secteur.

4. Investissements étrangers en Algérie :

Les investissements étrangers en Algérie sont un élément clé de la stratégie de développement économique du pays. Cependant, les investissements étrangers en Algérie ont été limités ces dernières années en raison de divers facteurs, tels que la réglementation excessive, la bureaucratie, la corruption, l'instabilité politique et les tensions sociales. Selon le rapport 2021 de la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED),

les entrées nettes d'investissements étrangers directs en Algérie ont atteint 1,2 milliard de dollars en 2020, en baisse par rapport à 1,5 milliard de dollars en 2019. Le gouvernement algérien a mis en place plusieurs politiques pour encourager les investissements étrangers, notamment en simplifiant les procédures administratives, en réduisant les taxes et les impôts, et en offrant des avantages fiscaux aux investisseurs étrangers. Le gouvernement a également introduit des réformes pour améliorer le climat des affaires et renforcer la transparence⁴.

1. Simplification des procédures administratives : Le gouvernement algérien a simplifié les procédures administratives pour faciliter les investissements étrangers. Les investisseurs étrangers peuvent maintenant créer des entreprises en Algérie en ligne, ce qui facilite le processus d'enregistrement et réduit les délais.

2. Réduction des taxes et des impôts : Le gouvernement algérien a réduit les taxes et les impôts pour encourager les investissements étrangers. Les investisseurs étrangers bénéficient d'une exonération de la taxe sur la valeur ajoutée pour les importations de biens d'équipement, ainsi que d'une réduction de l'impôt sur les bénéfices pour une période de cinq ans.

3. Offres d'avantages fiscaux : Le gouvernement algérien offre des avantages fiscaux aux investisseurs étrangers pour encourager les investissements dans des secteurs spécifiques. Par exemple, les investissements dans le secteur de l'agriculture et de l'industrie manufacturière peuvent bénéficier d'une réduction de l'impôt sur les bénéfices pour une période de dix ans.

⁴ Abderrahmane Benhama, « Foreign investments plan in Algeria : legal aspects Le régime d'investissements étrangers en Algérie : aspects juridiques » (Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2020), <https://theses.hal.science/tel-03180599> (2020PA01D031).

4. Protection des investissements : Le gouvernement algérien a mis en place des mesures pour protéger les investissements étrangers en Algérie. La loi algérienne sur les investissements étrangers garantit la protection des investissements étrangers contre l'expropriation et les nationalisations, ainsi que contre les changements dans la législation fiscale et réglementaire.

5. Promotion des investissements étrangers : Le gouvernement algérien a créé des agences de promotion des investissements pour promouvoir les investissements étrangers en Algérie. Ces agences fournissent des informations sur les opportunités d'investissement et aident les investisseurs étrangers à naviguer dans le processus d'investissement en Algérie.

En outre, Les secteurs clés pour les investissements étrangers en Algérie sont l'énergie, l'industrie manufacturière, l'agriculture, les infrastructures et les technologies de l'information et de la communication. Les investissements étrangers sont également encouragés dans le secteur du tourisme, qui a un potentiel important de développement en Algérie.

5. La démographie Algérienne :

La population de l'Algérie est d'environ 43,9 millions d'habitants, selon les dernières estimations pour l'année 2021. La population algérienne est majoritairement jeune, avec une grande proportion de personnes âgées de moins de 30 ans. Le taux de croissance démographique en Algérie est actuellement en baisse, atteignant environ 1,7% en 2021, contre une moyenne de 2,9% dans les années 1970. Cela est principalement dû à la baisse du taux de fécondité en Algérie, qui est passé de 6,7 enfants par femme en 1970 à 2,7 enfants par femme en 2020. La population algérienne est majoritairement concentrée dans les zones urbaines, avec environ 73% de la population vivant dans les villes.

La religion dominante en Algérie est l'islam, qui est la religion officielle de l'État. La grande majorité de la population algérienne est musulmane.

Selon les dernières données disponibles de l'Institut de statistique de l'UNESCO, le taux d'alphabétisation en Algérie est de 81,4 % pour la population totale âgée de 15 ans et plus. Cependant, il existe des disparités significatives dans les taux d'alphabétisation entre les différents groupes d'âge et de genre en Algérie. Par exemple, le taux d'alphabétisation des jeunes âgés de 15 à 24 ans est plus élevé, à 94,7 %, tandis que le taux d'alphabétisation des adultes âgés de 65 ans et plus est plus bas, à 59,5 %. Le taux d'alphabétisation des hommes est plus élevé que celui des femmes, avec un taux de 87,2 % pour les hommes et de 75,7% pour les femmes. Le gouvernement algérien a fait des efforts importants pour améliorer les taux d'alphabétisation dans le pays. Le gouvernement a mis en œuvre des politiques pour améliorer l'accès à l'éducation, en particulier pour les filles et les populations rurales, et a augmenté les dépenses publiques dans l'éducation. Il existe également des programmes d'alphabétisation des adultes pour aider ceux qui n'ont pas eu la possibilité d'aller à l'école à acquérir les compétences de base en lecture et en écriture. L'amélioration des taux d'alphabétisation est importante pour le développement social et économique de l'Algérie, car elle peut contribuer à réduire la pauvreté, améliorer les résultats en matière de santé, augmenter la participation à la force de travail et promouvoir la participation sociale et politique.

6. Réformes économiques en Algérie :

Depuis son indépendance en 1962, l'Algérie a connu plusieurs réformes économiques visant à moderniser son économie et à stimuler la croissance. Dans les années 1970, l'Algérie a mis en place une économie socialiste basée sur la nationalisation de l'industrie et la planification centrale. Cependant, au cours des années 1980, le gouvernement a commencé à introduire des réformes

économiques pour réduire la dépendance de l'Algérie à l'égard des exportations de pétrole et diversifier son économie⁵.

Au début des années 1990, l'Algérie a connu une période de violence et d'instabilité politique "décennie noire". Cela a entravé la mise en œuvre des réformes économiques et a eu un impact négatif sur l'économie du pays. Cependant, au milieu des années 1990, le gouvernement a repris les réformes économiques et a lancé un programme de stabilisation économique qui comprenait la réduction des dépenses publiques, la libéralisation du commerce et la privatisation des entreprises publiques. En 1994, l'Algérie a conclu un accord avec le Fonds monétaire international pour un programme de stabilité économique, qui a été renouvelé en 1995 et 1996. Le programme du FMI a encouragé l'Algérie à poursuivre la réduction des dépenses publiques, la réforme fiscale, la libéralisation du commerce et la privatisation des entreprises publiques. Cependant, certaines réformes économiques ont été mises en œuvre de manière incohérente et ont été entravées par des obstacles politiques et sociaux. Par exemple, la privatisation des entreprises publiques a été lente et limitée, en partie en raison de la résistance des syndicats et des groupes d'intérêts.

Au cours des années 2000, l'Algérie a continué à poursuivre des réformes économiques pour moderniser son économie et stimuler la croissance. En 2001, le gouvernement a créé un Conseil national de l'investissement pour encourager l'investissement dans le pays. En 2009, l'Algérie a adopté une nouvelle loi sur les hydrocarbures pour encourager les investissements étrangers dans le secteur pétrolier et gazier. En outre, le gouvernement a poursuivi la réforme fiscale et la modernisation du secteur financier. En conclusion, l'Algérie a connu plusieurs

⁵ Fatiha Talahite, « REFORMS AND ECONOMIC TRANSFORMATIONS IN ALGERIA RÉFORMES ET TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES EN ALGÉRIE » (Université Paris-Nord - Paris XIII, 2010), <https://theses.hal.science/tel-00684329>.

réformes économiques depuis son indépendance en 1962, visant à moderniser son économie et à stimuler la croissance.

7. Les réserves de change :

Les réserves de change de l'Algérie ont connu une baisse significative ces dernières années. Les derniers chiffres officiels, indiquent que les réserves de change nationales sont passées sous la barre des 60 milliards de dollars, le niveau des réserves de change du pays oscille entre 42 et 43 milliards de dollars. Il est important de noter que les réserves de change sont utilisées pour financer les importations et les déficits commerciaux, et leur diminution peut rendre difficile le financement de ces éléments. Les exportations de l'Algérie, principalement des hydrocarbures, représentent environ 33 milliards de dollars, tandis que les importations annuelles sont estimées à 45 milliards de dollars, créant un déficit de la balance commerciale d'au moins 12 milliards de dollars. Le déficit devrait se creuser davantage selon l'état du marché pétrolier, qui est volatil. Pour limiter la baisse des réserves de change, le gouvernement algérien a pris des mesures pour augmenter les exportations hors hydrocarbures et pour diversifier l'économie du pays en investissant dans des secteurs non pétroliers, tels que l'agriculture et le tourisme⁶.

8. Le doing business en Algérie :

L'environnement des affaires en Algérie est souvent considéré comme complexe et difficile pour les investisseurs étrangers. Le pays a mis en place des réformes économiques au cours des dernières années pour améliorer l'environnement des affaires, mais des défis persistent. Le rapport "Doing Business" de la Banque mondiale a classé l'Algérie 146ème sur 190 pays en 2020, ce qui est inférieur à la moyenne des pays de la région MENA. Les

⁶ Mohammed El Bachir LEBIG Mustapha DJEMIL, « RÉSERVES DE CHANGE ET INVESTISSEMENT EN DETTES SOUVERAINES: QUELS RISQUES POUR L'ALGÉRIE ?, », <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/547/4/2/102801>.

principales difficultés pour les entreprises en Algérie comprennent la bureaucratie, la corruption, la lenteur des procédures administratives, la faible qualité de l'infrastructure, les restrictions aux importations et les incertitudes liées aux politiques économiques.

La bureaucratie en Algérie est considérée comme l'un des principaux obstacles pour les entreprises. Les procédures administratives peuvent être longues et complexes, avec de nombreux documents requis pour les activités commerciales. Les entreprises peuvent également faire face à des retards dans l'obtention des permis et des licences nécessaires à leurs activités. La corruption est également un problème en Algérie, bien que le gouvernement ait mis en place des mesures pour lutter contre ce fléau. Les investisseurs étrangers peuvent être confrontés à des formes de coercition pour obtenir des permis et des licences. La qualité de l'infrastructure en Algérie est considérée comme faible, en particulier dans les zones rurales. Les routes et les voies ferrées peuvent être en mauvais état, ce qui peut rendre difficile le transport des marchandises. Les coupures d'électricité et les pénuries d'eau sont également des problèmes dans certaines régions du pays. Les restrictions aux importations sont un autre obstacle pour les entreprises en Algérie. Le gouvernement a mis en place des mesures pour protéger l'industrie locale, ce qui peut rendre difficile l'importation de certains produits. Les entreprises peuvent également être confrontées à des quotas d'importation et à des droits de douane élevés.

En outre le gouvernement algérien a lancé des mesures pour encourager l'investissement étranger, notamment en simplifiant les procédures d'investissement et en offrant des incitations fiscales. Des secteurs tels que l'énergie, l'agro-industrie, le tourisme et les TIC sont considérés comme présentant des opportunités d'investissement intéressantes. Le gouvernement algérien a également lancé des réformes visant à améliorer le climat des affaires. Ces réformes incluent la mise en place de guichets uniques pour les entreprises,

la réduction des délais d'obtention des permis et des licences, l'amélioration de la transparence et la simplification des procédures fiscales. Le secteur de l'énergie est l'un des secteurs les plus importants pour l'économie algérienne et présente des opportunités d'investissement intéressantes. Les partenariats avec des entreprises locales peuvent également être bénéfiques pour les investisseurs étrangers, car ils peuvent aider à naviguer dans les obstacles bureaucratiques et à comprendre les pratiques commerciales locales. Les entreprises locales peuvent également fournir des informations précieuses sur les tendances du marché et les opportunités d'investissement. Les investisseurs étrangers doivent également être conscients des exigences fiscales en Algérie. Les entreprises doivent payer des impôts sur les bénéfices et des cotisations sociales pour leurs employés. Les investisseurs étrangers peuvent également être confrontés à des restrictions sur le rapatriement des bénéfices et des dividendes.

Malgré les défis persistants, l'Algérie offre des opportunités d'investissement intéressantes pour les entreprises qui sont prêtes à naviguer dans un environnement des affaires complexe. Les investisseurs étrangers doivent être prêts à faire preuve de patience et à travailler en étroite collaboration avec des partenaires locaux pour réussir sur ce marché.

9. Les mesures pour améliorer l'environnement des affaires en Algérie :

Le gouvernement algérien a mis en place plusieurs mesures pour améliorer l'environnement des affaires en Algérie⁷.

1. Simplification des procédures administratives : Le gouvernement a mis en place des guichets uniques pour faciliter les procédures administratives pour les entreprises. Cela permet aux entreprises de soumettre toutes les demandes et les documents nécessaires en un seul endroit, ce qui réduit les délais et les coûts.

⁷ CHERROU Kahina, « Le climat des affaires en algérie: Contraintes, opportunités et impacts sur la compétitivité, », <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/468/8/1/218585>.

2. Réduction des délais d'obtention des permis et des licences : Le gouvernement a travaillé à réduire les délais d'obtention des permis et des licences pour les entreprises. Cela permet aux entreprises de commencer leurs activités plus rapidement et de réduire les coûts associés à l'attente de l'approbation des permis.

3. Amélioration de la transparence : Le gouvernement a travaillé à améliorer la transparence dans les procédures administratives et fiscales pour les entreprises. Cela permet de réduire les risques de corruption et de faciliter les activités commerciales.

4. Simplification des procédures fiscales : Le gouvernement a simplifié les procédures fiscales pour les entreprises en introduisant des outils numériques pour la déclaration et le paiement des impôts. Cela permet aux entreprises de gérer plus facilement leurs obligations fiscales.

5. Offrir des incitations fiscales : Le gouvernement a mis en place des incitations fiscales pour encourager l'investissement dans certains secteurs, tels que l'énergie renouvelable et l'agro-industrie. Cela peut aider à attirer des investisseurs étrangers et à stimuler la croissance économique.

10. Les infrastructures :

Les infrastructures en Algérie sont considérées comme étant de qualité variable. Le gouvernement algérien a investi dans les infrastructures ces dernières années, mais il reste encore beaucoup à faire pour améliorer l'état des routes, des ponts, des réseaux électriques, des infrastructures de transport et des services publics. Le réseau routier en Algérie est étendu, mais la qualité de certaines routes peut être médiocre, en particulier dans les zones rurales. Des projets de construction et de rénovation de routes sont en cours pour améliorer la qualité du réseau routier. Les réseaux ferroviaires en Algérie sont limités, mais des projets de développement de ce secteur sont en cours pour améliorer la

connectivité entre les villes et les régions. Le secteur de l'énergie en Algérie est bien développé, avec des infrastructures de production et de transport de gaz naturel et de pétrole. L'Algérie possède également des ressources en énergie renouvelable, telles que l'énergie solaire et éolienne, et le gouvernement a lancé des projets pour développer ces sources d'énergie⁸. Le gouvernement a également investi dans les infrastructures de télécommunications pour améliorer la connectivité et l'accès à Internet en Algérie. L'utilisation des téléphones portables et des services de données mobiles a considérablement augmenté ces dernières années. En termes de consommation, environ 60% de la population en Algérie a accès à Internet et est active sur les réseaux sociaux, mais les décisions d'achat sur les réseaux ne sont pas aussi développées qu'en Europe ou aux États-Unis.

Cependant, certains défis persistent en matière d'infrastructures en Algérie. Les pénuries d'eau et les coupures d'électricité peuvent être fréquentes dans certaines régions du pays. Les infrastructures de transport et de logistique peuvent également être insuffisantes pour soutenir les activités commerciales, en particulier dans les zones rurales.

11. Le Marché intérieure algérien :

Le marché intérieur algérien est considéré comme l'un des plus importants de la région MENA. Avec une population de plus de 44 millions d'habitants, l'Algérie offre un marché important pour les entreprises nationales et étrangères.

Le secteur des hydrocarbures est le pilier de l'économie algérienne, représentant environ 40% du PIB et plus de 95% des exportations. Cependant, le gouvernement algérien cherche à diversifier l'économie en développant d'autres

⁸ Y. Benabdallah, « Le développement des infrastructures en Algérie : quels effets sur la croissance économique et l'environnement de l'investissement ? », <https://www.gate.cnrs.fr/unecaomc08/Communications%20PDF/Texte%20Benabdallah.pdf>.

secteurs tels que l'agro-industrie, le tourisme, les TIC et l'énergie renouvelable⁹. Le secteur de l'agro-industrie est en croissance en Algérie, avec un potentiel pour les exportations de produits agricoles tels que les fruits et les légumes. Le tourisme est également considéré comme un secteur en croissance en Algérie, avec un potentiel pour les investissements dans les infrastructures touristiques. L'Algérie possède des sites touristiques importants tels que les ruines romaines de Tipasa et les montagnes du Djurdjura. Les TIC sont un autre secteur en croissance en Algérie, avec une demande croissante pour les services de télécommunications et les technologies de l'information. Le marché intérieur algérien est également soutenu par une population jeune et en croissance, avec une classe moyenne émergente. Cela crée des opportunités pour les entreprises qui cherchent à offrir des produits et des services adaptés aux besoins et aux préférences des consommateurs algériens. Le secteur bancaire algérien est également en croissance, avec un potentiel pour les investissements dans les services bancaires et financiers. Les banques algériennes ont récemment commencé à offrir des services bancaires en ligne, ce qui peut aider à stimuler la croissance économique et à faciliter les transactions commerciales.

L'Algérie possède également un important secteur manufacturier, avec des industries telles que la production de ciment, l'industrie textile et les industries mécaniques. Le gouvernement algérien a lancé des projets pour moderniser ces secteurs et améliorer la productivité. Le secteur des services est également en croissance en Algérie, avec des opportunités pour les investissements dans les industries de la santé, de l'éducation et des services professionnels. Le gouvernement algérien a également lancé des projets pour améliorer les services publics tels que les transports en commun et les services de l'eau.

⁹ CHAIB BOUNOUA, « Etat, illégalisation de l'économie et marché en Algérie, », <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/22/14/50/13869>.

L'Algérie possède également un important secteur de la construction, avec des projets de construction en cours pour développer les infrastructures telles que les routes, les ponts et les bâtiments publics. Cela peut offrir des opportunités pour les entreprises de construction et les fournisseurs de matériaux de construction. Le gouvernement algérien a également mis en place des politiques pour encourager l'entrepreneuriat et le développement des petites et moyennes entreprises, notamment en offrant des prêts bonifiés et des formations professionnelles pour les entrepreneurs.

Cependant, l'Algérie fait face à des défis économiques, notamment une forte dépendance aux exportations de pétrole et de gaz et une bureaucratie complexe qui peut rendre difficile la réalisation d'affaires en Algérie. Les investisseurs étrangers doivent être prêts à naviguer dans cet environnement complexe.

Section 3 : Le marché des capitaux algérien.

1. Le marché des capitaux algérien :

En Algérie, le marché des capitaux et des banques est en développement, mais il reste relativement limité par rapport à d'autres pays de la région. Les banques algériennes sont essentiellement des banques publiques, bien que des banques privées aient été autorisées à opérer. Le marché boursier algérien, la Bourse d'Alger, a été créé en 1997, mais n'a connu qu'une activité limitée. En 2020, la Bourse d'Alger a été réorganisée et modernisée, avec l'introduction d'un nouveau système de négociation électronique et l'élargissement de la gamme de produits financiers disponibles. Le marché obligataire en Algérie est également en développement, avec l'introduction de nouveaux instruments financiers tels que les obligations islamiques (sukuk) et les obligations vertes¹.

Malgré ces développements, le marché des capitaux et des banques en Algérie est confronté à plusieurs défis, notamment la faiblesse de la gouvernance d'entreprise, l'insuffisance des infrastructures de marché, la faible liquidité et la réglementation stricte.

1.1. Les acteurs clés du marché

1.1.1. La Banque d'Algérie :

La Banque d'Algérie est un acteur clé du marché des capitaux et des banques en Algérie, en tant que banque centrale du pays. Elle a un rôle

¹ Bouzar, « les contraintes de développement du marché financier Algérien. »

important dans la réglementation et la supervision du système bancaire et financier, ainsi que dans la conduite de la politique monétaire du pays. En ce qui concerne le marché des capitaux, la Banque d'Algérie collabore avec d'autres organismes de régulation, tels que la COSOB, pour superviser et réglementer le marché des capitaux en Algérie. Elle a également un rôle important dans la gestion des réserves de change et dans la promotion de la stabilité financière du pays, ce qui est crucial pour le développement du marché des capitaux et des banques. De plus, la Banque d'Algérie est responsable de l'émission de la monnaie nationale et de la réglementation des opérations de change, ce qui est un élément clé du fonctionnement du marché des capitaux et des banques. Elle joue également un rôle important dans l'octroi des licences bancaires et dans la supervision des activités des banques².

En Algérie, il existe plusieurs programmes de soutien financier et technique pour les PME et les start-up, mis en place par le gouvernement et des institutions financières telles que la Banque d'Algérie. Cependant il n'existe pas de programmes de soutien spécifiques pour les entreprises familiales. Mais, les entreprises familiales peuvent bénéficier des différents programmes de soutien financier et technique mis en place pour les PME et les start-up, ainsi que des services de conseil et d'assistance technique offerts par des organismes tels que. Voici quelques exemples :

² FEKIR Hamza BOUHMIDI Souhila, « Evaluation du degré de l'indépendance de la banque d'Algérie: une application de mesures légales et réelles. », <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/428/6/1/191048>.

1. Programme national de soutien à la création d'entreprises : ce programme vise à encourager la création d'entreprises, en particulier les PME et les start-up, en fournissant des subventions et des prêts à faible taux d'intérêt pour le financement de projets d'investissement. Le programme offre également un soutien technique et une assistance en matière de gestion d'entreprise.

2. Fonds de garantie de crédit aux PME : mis en place par la Banque d'Algérie, ce fonds vise à faciliter l'accès des PME au financement en fournissant des garanties pour les prêts octroyés par les banques. Les garanties couvrent jusqu'à 80% du montant du prêt et permettent ainsi aux PME d'obtenir des prêts à des taux d'intérêt plus bas.

3. Fonds de financement de l'entrepreneuriat : créé en 2018, ce fonds vise à soutenir les start-up et les projets innovants en leur fournissant des financements sous forme de prêts à taux préférentiels, de subventions et d'investissements en capital-risque. Le fonds est géré par la Banque d'Algérie et fournit un soutien financier et technique aux start-up en phase de création et de développement.

4. Initiative d'appui aux PME : ce programme a été lancé par le ministère de l'Industrie et des Mines pour fournir un soutien technique et financier aux PME dans différents secteurs de l'économie. Le programme offre des services de conseil, de formation et d'assistance technique, ainsi que des financements pour le développement de projets d'investissement.

5. Cluster d'innovation technologique : ce programme vise à stimuler l'innovation et la création d'entreprises technologiques en Algérie en rassemblant des entrepreneurs, des chercheurs, des investisseurs et des institutions publiques et privées pour travailler ensemble. Le cluster offre un soutien technique et financier aux start-up et aux projets innovants, ainsi qu'un accès à des ressources et des infrastructures partagées.

1.1.2. Les Banques publiques :

Les banques publiques sont les principaux acteurs du secteur bancaire en Algérie. Elles sont détenues par l'État et ont une présence importante à travers le pays. Les banques publiques sont responsables de la majorité des opérations bancaires en Algérie, y compris les dépôts, les prêts, la gestion des comptes courants et la fourniture de services bancaires de base aux clients. Les principales banques publiques en Algérie sont la Banque Nationale d'Algérie (BNA), la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP), ainsi que la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). Ces banques ont des rôles clés dans l'économie algérienne, en finançant des projets d'investissement, en soutenant les entreprises et en facilitant les transactions commerciales³. Cependant, il est important de noter que les banques publiques en Algérie ont été confrontées à des défis ces dernières années, notamment en raison de la baisse des prix du

³ Talahite, « REFORMS AND ECONOMIC TRANSFORMATIONS IN ALGERIA RÉFORMES ET TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES EN ALGÉRIE, ».

pétrole, qui a affecté l'économie du pays. Ces défis ont eu un impact sur la santé financière des banques publiques, qui ont connu des niveaux élevés de créances douteuses et de mauvaises dettes. Pour faire face à ces défis, le gouvernement algérien a lancé un programme de réforme du secteur bancaire, visant à renforcer la gouvernance, la transparence et la solvabilité des banques publiques. Le programme comprend la recapitalisation des banques publiques, la réduction des créances douteuses et la mise en place de pratiques de gestion plus efficaces.

Plusieurs mesures de réforme ont été mises en place pour renforcer le secteur bancaire et améliorer la gouvernance et la transparence des banques publiques :

1. Recapitalisation des banques publiques : le gouvernement a décidé de recapitaliser les banques publiques pour renforcer leur solvabilité et améliorer leur santé financière. Cette recapitalisation se fait par le biais de l'émission d'obligations d'État, qui sont achetées par les banques publiques. Cette mesure vise à renforcer la capacité des banques à accorder des prêts et à soutenir l'économie.

2. Réduction des créances douteuses : les autorités algériennes ont pris des mesures pour réduire les créances douteuses dans le secteur bancaire, en mettant en place des mécanismes pour récupérer les prêts non remboursés. Ces mesures comprennent la mise en place de tribunaux spécialisés pour traiter les cas de créances douteuses, la mise en œuvre de plans de restructuration pour les

entreprises en difficulté, et la mise en place de mécanismes de garantie pour encourager les prêts aux PME.

3. Renforcement de la supervision et de la réglementation : les autorités ont renforcé la supervision et la réglementation du secteur bancaire pour garantir la stabilité financière du pays. La Banque d'Algérie a renforcé ses capacités de surveillance et a pris des mesures pour renforcer la transparence et la responsabilité des banques. Elle a également introduit de nouvelles règles pour renforcer la solvabilité des banques et réduire les risques.

4. Modernisation des pratiques de gestion : les banques publiques ont entrepris des réformes pour moderniser leurs pratiques de gestion et améliorer leur efficacité. Ces réformes comprennent la mise en place de systèmes de gestion plus performants, la formation du personnel, et la réorganisation des processus opérationnels pour améliorer la qualité des services offerts.

En Algérie, les banques publiques ont mis en place plusieurs programmes de financement spécifiques pour les PME et les entreprises familiales. Ces programmes visent à encourager le développement des entreprises en leur offrant des financements avantageux, des garanties et des services de conseil⁴.

1. Fonds de garantie de soutien à l'emploi des jeunes (FGSEJ) : ce fonds a été mis en place pour soutenir les jeunes entrepreneurs dans le lancement de

⁴ Ouerdia MOUMOU, (L'entreprise familiale en Algérie, Quelle politique financière?), <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticlepdf/593/7/2/90289>.

leurs entreprises. Le FGSEJ fournit des garanties de crédit aux banques pour encourager l'octroi de prêts aux jeunes entrepreneurs et aux PME.

2. Programme de soutien à l'entreprise nationale (PSEN) : ce programme a été lancé pour soutenir le développement des PME et des entreprises familiales. Il offre des prêts à taux d'intérêt réduit, des garanties de crédit et des services de conseil pour aider les entreprises à développer leurs activités et à améliorer leur compétitivité.

3. Fonds de promotion de l'entrepreneuriat féminin (FPEF) : ce fonds a été mis en place pour encourager l'entrepreneuriat féminin en Algérie. Il offre des prêts à taux d'intérêt réduit, des garanties de crédit et des services de conseil aux femmes entrepreneurs pour les aider à lancer et à développer leurs entreprises.

4. Programme de financement des start-up : ce programme a été lancé pour soutenir les start-up en Algérie. Il offre des prêts à taux d'intérêt réduit, des garanties de crédit et des services de conseil pour aider les start-up à développer leurs activités et à se développer rapidement.

Ces programmes de financement spécifiques pour les PME sont destinés à encourager l'entrepreneuriat et à stimuler le développement des entreprises. Ils offrent des financements avantageux, des garanties et des services de conseil pour aider les entrepreneurs à lancer et à développer leurs entreprises. Cependant, il est important de noter que ces programmes sont souvent soumis à

des critères stricts et que toutes les entreprises ne sont pas forcément éligibles. Les entrepreneurs et les entreprises doivent répondre à des critères spécifiques, tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le chiffre d'affaires et les antécédents de crédit. Les banques publiques peuvent également exiger des garanties supplémentaires, telles que des hypothèques ou des cautions. Il est également important de noter que ces programmes de financement spécifiques sont complétés par des programmes de formation et de conseil pour aider les entrepreneurs à gérer efficacement leurs entreprises et à renforcer leur compétitivité. Ces programmes sont destinés à aider les entrepreneurs à développer leurs compétences en matière de gestion d'entreprise et à améliorer leurs chances de succès.

1.1.3. Les Banques privées :

Il existe plusieurs banques privées qui opèrent aux côtés des banques publiques pour offrir des services bancaires aux particuliers et aux entreprises. Les banques privées offrent une gamme de produits et de services de financement, de dépôt et d'investissement, similaires à ceux des banques publiques. Voici quelques exemples de banques privées⁵ :

1. Société Générale Algérie : Société Générale Algérie est une filiale du groupe bancaire français Société Générale. Elle offre une gamme complète de produits et de services bancaires pour les particuliers, les entreprises et les

⁵ Attar Abdelhafid Bouabdallah Wassila, « L'évolution du système bancaire algérien « Etude comparative / banques publiques et banques privées (2006-2016) », », <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/442/2/2/80954>.

institutions. Elle est active dans les domaines du financement, de l'épargne, des investissements, des opérations internationales et des services bancaires en ligne.

2. BNP Paribas Algérie : BNP Paribas Algérie est une filiale du groupe bancaire français BNP Paribas. Elle offre une gamme complète de produits et de services bancaires pour les particuliers, les entreprises et les institutions. Elle est active dans les domaines du financement, des opérations internationales, de la gestion de patrimoine et des services bancaires en ligne.

3. Banque Al Baraka d'Algérie : La Banque Al Baraka d'Algérie est une banque privée islamique qui offre une gamme de produits et de services bancaires conformes à la charia islamique. Elle est active dans les domaines du financement, des investissements, de la gestion de patrimoine et des services bancaires en ligne. La Banque Al Baraka d'Algérie est une filiale du groupe bancaire islamique Al Baraka Banking Group, basé à Bahreïn.

Il est important de noter que les banques privées en Algérie sont soumises aux mêmes réglementations et exigences que les banques publiques en matière de sécurité, de solvabilité et de conformité réglementaire. Elles sont également soumises à la supervision de la Banque d'Algérie, l'autorité de réglementation bancaire en Algérie. Les clients des banques privées en Algérie bénéficient des mêmes garanties de dépôt que les clients des banques publiques.

selon certaines estimations, les banques privées en Algérie détiennent environ 20% du marché bancaire algérien, avec une part croissante du marché des entreprises. En 2019, le ministre algérien des Finances a annoncé que les banques privées en Algérie avaient accordé près de 600 milliards de dinars de crédits aux entreprises au cours de l'année précédente. Cela représente environ 30% du total des crédits accordés par les banques algériennes cette année-là. Le ministre a également souligné que les banques privées jouaient un rôle important dans le financement des PME et des start-up en Algérie. Une étude menée en 2017 par le Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD) a révélé que les PME en Algérie ont tendance à avoir des difficultés à accéder au financement bancaire, en particulier auprès des banques publiques. Les résultats de l'étude ont suggéré que les banques privées pourraient jouer un rôle plus important dans le financement des PME en Algérie, en offrant des produits et des services plus adaptés à leurs besoins spécifiques. En 2020, la Banque d'Algérie a publié un rapport sur l'activité bancaire en Algérie, qui a montré que les crédits aux entreprises représentaient environ 45% du total des crédits accordés par les banques en Algérie.

Les banques privées ont tendance à se concentrer sur les secteurs les plus dynamiques de l'économie, tels que les industries de transformation, les industries agroalimentaires, les services, les technologies de l'information et de la communication (TIC), le tourisme et les énergies renouvelables. Elles ont

également tendance à se concentrer sur les PME et les start-up, qui ont souvent des besoins de financement spécifiques

Travailler avec une banque privée en Algérie peut offrir plusieurs avantages pour les entreprises par rapport à une banque publique. Voici quelques exemples :

1. Une gamme plus large de produits et de services : Les banques privées en Algérie offrent souvent une gamme plus large de produits et de services que les banques publiques, notamment des prêts à taux d'intérêt variable, des prêts en devises étrangères et des produits d'investissement. Cela peut offrir aux entreprises une plus grande flexibilité pour répondre à leurs besoins de financement.

2. Un service plus personnalisé : Les banques privées en Algérie ont tendance à offrir un service plus personnalisé aux entreprises, en raison de leur taille plus réduite et de leur approche plus centrée sur le client. Cela peut permettre aux entreprises de bénéficier d'un service plus adapté à leurs besoins spécifiques.

3. Une plus grande souplesse : Les banques privées en Algérie peuvent offrir une plus grande souplesse en matière de négociation des conditions de prêt et des garanties demandées, ce qui peut être particulièrement utile pour les PME et les start-up.

4. Des délais de réponse plus courts : Les banques privées en Algérie peuvent généralement offrir des délais de réponse plus courts pour les demandes de financement, en raison de leur structure organisationnelle plus légère et de leur approche plus réactive.

5. Des services de conseil et d'accompagnement personnalisés : Les banques privées en Algérie proposent souvent des services de conseil et d'accompagnement personnalisés pour aider les entreprises à améliorer leur performance financière et leur compétitivité. Ces services peuvent inclure des conseils sur la planification stratégique, la gestion financière, la gestion des risques et la gestion des ressources humaines.

6. Une plus grande disponibilité des décideurs : Les banques privées en Algérie ont souvent une structure organisationnelle moins hiérarchisée que les banques publiques, ce qui peut permettre aux décideurs clés de se rendre disponibles pour rencontrer les clients et discuter de leurs besoins.

7. Une plus grande confidentialité et discrétion : Les banques privées en Algérie peuvent offrir une plus grande confidentialité et discrétion pour les clients, en raison de leur approche plus personnalisée et de leur engagement à protéger la vie privée de leurs clients.

1.1.4. La Bourse d'Alger :

La Bourse d'Alger, ou Bourse des Valeurs Mobilières d'Alger, est la principale bourse de valeurs de l'Algérie. Elle a été créée en 1997 pour permettre aux entreprises algériennes de lever des fonds en bourse et offrir aux investisseurs un cadre réglementaire et institutionnel pour échanger des titres. La BVMA est placée sous la tutelle de la Banque d'Algérie et est supervisée par l'Autorité de Régulation de la Bourse d'Alger. Elle est actuellement la seule bourse en activité en Algérie, et propose une plateforme de négociation qui permet aux investisseurs d'acheter et de vendre des actions, des obligations et des fonds d'investissement. Cependant, malgré son existence depuis plus de 20 ans, la BVMA n'a pas encore atteint son plein potentiel. En effet, le marché boursier algérien est encore relativement petit et peu liquide, avec seulement une poignée d'entreprises cotées en bourse. De plus, la réglementation est considérée comme complexe et peu transparente, ce qui peut décourager les investisseurs potentiels. Malgré ces défis, il y a des signes d'amélioration. En 2018, la BVMA a lancé une nouvelle plateforme de négociation électronique, ce qui a permis d'améliorer la transparence et la rapidité des transactions. De plus, le gouvernement algérien a adopté une série de mesures pour encourager les entreprises à se coter en bourse, telles que des avantages fiscaux pour les sociétés cotées. En termes de performance, le marché boursier algérien a connu des hauts et des bas au fil des ans. En 2020, il a été impacté par la pandémie de COVID-19 et la chute des prix du pétrole, qui a fortement affecté l'économie

algérienne. L'autorité de régulation du marché des capitaux est la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB). Créée en 1997, la COSOB est une autorité administrative indépendante chargée de réglementer et de surveiller le marché boursier algérien. Les missions de la COSOB comprennent notamment⁶ :

- La réglementation des activités des intermédiaires en opérations de bourse, des sociétés cotées en bourse et des autres acteurs du marché ;
- La surveillance des opérations effectuées sur le marché boursier et la protection des investisseurs contre les pratiques frauduleuses ;
- La promotion de la transparence et de l'intégrité du marché des capitaux ;
- La contribution à l'éducation financière du public et des investisseurs.

La COSOB est composée d'un conseil composé de neuf membres nommés par décret présidentiel, dont le président est désigné par le président de la République pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois. La COSOB dispose de pouvoirs étendus pour réglementer et surveiller le marché boursier, y compris la capacité de sanctionner les acteurs du marché en cas d'infractions aux règles et réglementations en vigueur.

Pour qu'une entreprise puisse être cotée en bourse, elle doit remplir plusieurs critères établis par la réglementation en vigueur. Les critères

⁶ Ryme LACARNE, « La bourse D'ALGER, Attentes, Contraintes et Perspectives » (Université de Sidi Bel Abbès-Djillali Liabes).

spécifiques peuvent varier selon le secteur d'activité de l'entreprise, mais les critères généraux comprennent⁷ :

1. La forme juridique : l'entreprise doit être une société anonyme (SA) ou une société en commandite par actions (SCA).

2. La taille de l'entreprise : l'entreprise doit avoir un capital social minimum de 10 millions de dinars algériens.

3. La situation financière : l'entreprise doit être rentable et avoir présenté des résultats positifs pendant les deux derniers exercices.

4. Le respect des normes comptables : l'entreprise doit avoir des normes comptables conformes aux normes internationales.

5. La transparence : l'entreprise doit être transparente dans sa communication financière et doit avoir un niveau élevé de gouvernance d'entreprise.

6. Le respect des lois et règlements : l'entreprise doit respecter les lois et règlements en vigueur en Algérie.

Une fois qu'une entreprise remplit ces critères, elle peut déposer une demande d'introduction en bourse auprès de l'Autorité de Régulation de la

⁷ Ahmed YEKKOUR et Asmaa MOHAMMED BENAHMED, « Le marché boursier algérien: une étude analytique de la bourse d'Alger dès 1999 jusqu'à 2018 The Algerian stock market: an analytical study of the Algiers stock market from 1999 to 2018, » *Revue Cahiers Economiques* 13, n° 01 (2022).

Bourse d'Alger, qui examinera ensuite la demande et décidera si l'entreprise peut être admise à la cotation en bourse.

Les entreprises cotées en bourse sont soumises à des obligations réglementaires strictes, qui visent à garantir la transparence et la fiabilité des informations financières fournies aux investisseurs. Les principales obligations réglementaires des entreprises cotées en bourse comprennent⁸ :

1. La publication régulière des états financiers : les entreprises cotées en bourse doivent publier leurs états financiers annuels et semestriels, qui doivent être certifiés par des auditeurs indépendants.

2. La divulgation d'informations importantes : les entreprises cotées en bourse doivent divulguer toutes les informations importantes aux investisseurs, telles que des changements de direction, des fusions et acquisitions, et des changements significatifs dans les perspectives financières de l'entreprise.

3. La tenue d'assemblées générales annuelles : les entreprises cotées en bourse doivent tenir des assemblées générales annuelles pour discuter des résultats financiers de l'entreprise et prendre des décisions importantes.

4. Le respect des règles de gouvernance d'entreprise : les entreprises cotées en bourse doivent respecter les règles de gouvernance d'entreprise, qui

⁸ LACARNE, « La bourse D'ALGER, Attentes, Contraintes et Perspectives, ».

visent à protéger les droits des actionnaires et à assurer une gestion saine et transparente de l'entreprise.

5. La mise en place d'un comité d'audit : les entreprises cotées en bourse doivent mettre en place un comité d'audit indépendant, qui sera chargé de surveiller les pratiques comptables de l'entreprise et de s'assurer de la fiabilité de l'information financière.

6. La publication d'un rapport annuel d'activité : les entreprises cotées en bourse doivent publier un rapport annuel d'activité qui contient des informations sur les performances de l'entreprise, les projets en cours, les perspectives d'avenir, et les risques et opportunités.

7. Le respect des règles de cotation : les entreprises cotées en bourse doivent respecter les règles de cotation établies par l'Autorité de Régulation de la Bourse d'Alger, qui fixent les procédures de négociation, les horaires de cotation, les règles de transparence et les exigences en matière d'information.

Ces obligations réglementaires sont conçues pour garantir la transparence et la fiabilité des informations financières fournies aux investisseurs, et pour protéger les droits des actionnaires. Les entreprises cotées en bourse qui ne respectent pas ces obligations peuvent être soumises à des sanctions, comme des amendes ou des suspensions de cotation.

La Bourse d'Alger, comme toute bourse de valeurs, rencontre plusieurs difficultés qui peuvent entraver son développement. Voici quelques-uns des principaux problèmes auxquels la Bourse d'Alger est confrontée⁹ :

1. La faible liquidité : le marché boursier algérien est relativement petit et peu liquide, ce qui signifie que les investisseurs peuvent avoir du mal à trouver des acheteurs ou des vendeurs pour leurs titres. Cela peut décourager les investisseurs potentiels et rendre difficile l'achat ou la vente de titres.

2. Le manque de diversification : la plupart des entreprises cotées en bourse en Algérie opèrent dans les secteurs de l'énergie et de la finance, ce qui limite la diversification des investissements. Il y a un besoin de plus de diversification pour attirer davantage d'investisseurs.

3. La complexité de la réglementation : la réglementation boursière en Algérie est considérée comme complexe et peu transparente, ce qui peut décourager les investisseurs potentiels. Une réforme de la réglementation pour la rendre plus simple et transparente pourrait être bénéfique.

4. Les faibles volumes de transactions : le nombre de transactions sur le marché boursier algérien est faible, ce qui peut rendre difficile l'évaluation des prix des titres et réduire la liquidité. Cela peut également limiter la capacité des investisseurs à acheter ou vendre des titres en fonction de leurs besoins.

⁹ LACARNE, « La bourse D'ALGER, Attentes, Contraintes et Perspectives, ».

5. Le manque de transparence : les entreprises cotées en bourse en Algérie peuvent ne pas divulguer toutes les informations nécessaires aux investisseurs, ce qui peut limiter leur capacité à prendre des décisions d'investissement éclairées. Cela peut également limiter la confiance des investisseurs dans le marché boursier.

6. Les facteurs macroéconomiques : l'économie algérienne est fortement dépendante des exportations de pétrole et de gaz, qui sont soumises à des fluctuations de prix et peuvent affecter la performance des entreprises cotées en bourse. Les facteurs macroéconomiques tels que la politique fiscale, la politique monétaire et les changements réglementaires peuvent également avoir un impact sur la performance du marché boursier.

7. Le manque de culture d'investissement : la culture d'investissement en Algérie est relativement faible, ce qui peut limiter la demande pour les investissements en bourse. Les efforts pour développer une culture d'investissement et améliorer l'éducation financière pourraient aider à stimuler la demande pour les investissements en bourse.

Section 04 : La structure du capital des entreprises familiales algériennes.

1. Les facteurs qui influencent la structure du capital des entreprises familiales algériennes :

Les facteurs qui influencent la structure du capital des entreprises familiales algériennes peuvent être classifiés en deux grandes catégories, les facteurs internes et les facteurs externes.

1.1. Facteurs internes :

1. Taille de l'entreprise : La taille de l'entreprise peut influencer sa structure du capital. Les petites entreprises ont généralement un accès limité aux ressources financières par rapport aux grandes entreprises.
2. Parties prenantes internes : Les actionnaires et les syndicats peuvent influencer les choix stratégiques de l'entreprise, y compris la structure du capital.
3. Compétences distinctives : Les compétences distinctives de l'entreprise, telles que son savoir-faire, son expertise technologique et son expérience, évolutives qui influencent les décisions et les actions des entreprises.
4. Capital social familial : Le capital social familial est un facteur interne important pour les entreprises familiales. Il est issu de la prédominance de la famille dans la propriété et dans la gestion de l'entreprise. Les facteurs de stabilité, d'interaction, d'interdépendance et d'accessibilité de ce capital social familial réduisent l'opportunisme.
5. Qualité des relations entre les membres de la famille : La qualité des relations entre les membres d'une famille soudée peut influencer favorablement la performance de l'entreprise familiale. Une culture plus clairement définie, une information mieux partagée et de meilleure

qualité, la présence d'une perspective à long terme, sont autant d'éléments qui peuvent également influencer favorablement la performance de l'entreprise familiale.

6. Dynamiques familiales : Les questions de genre et de pouvoir, les structures hiérarchiques, et les attitudes vis-à-vis de l'argent et du travail peuvent influencer l'activité et la façon de penser des membres de la famille et, par conséquent, l'entreprise familiale.
7. Liens de parenté, fonctions de management et droits de propriété : Les dirigeants d'une entreprise familiale peuvent être influencés par les liens de parenté, les fonctions de management ou les droits de propriété sur le capital de la famille. Ces facteurs peuvent influencer le processus décisionnel et la structure du capital de l'entreprise.
8. Stratégie d'entreprise : La stratégie de croissance rapide peut nécessiter plus de financement extérieur, tandis que la stratégie de croissance lente peut ne nécessiter que peu ou pas de financement extérieur.
9. Ressources financières : Si l'entreprise dispose de ressources financières suffisantes, elle peut éviter de recourir à un financement externe et donc de diluer sa propriété.
10. Politique de dividendes : Si l'entreprise verse des dividendes élevés, elle peut réduire sa capacité à financer sa croissance et ainsi avoir besoin de financement externe.
11. Objectifs et priorités de l'entreprise : Les objectifs et les priorités de l'entreprise peuvent influencer sa structure du capital. Si l'entreprise a pour objectif de maximiser sa croissance, elle peut avoir besoin de plus de financement externe pour financer sa croissance.

12. Gestion de trésorerie : La gestion de trésorerie peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a une bonne gestion de sa trésorerie, elle peut avoir besoin de moins de financement externe et donc conserver une plus grande part de propriété.
13. Stratégie de croissance : La stratégie de croissance de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a pour objectif de croître rapidement, elle peut avoir besoin de plus de financement externe pour financer sa croissance.
14. Contrôle de la famille : Le contrôle de la famille sur l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si la famille souhaite conserver un contrôle important sur l'entreprise, elle peut avoir besoin de moins de financement externe et donc conserver une plus grande part de propriété.
15. Expérience et expertise : L'expérience et l'expertise des membres de la famille peuvent influencer la structure du capital. Si la famille dispose d'une grande expérience et d'une expertise dans le secteur d'activité de l'entreprise, elle peut être plus à même de lever des fonds auprès d'investisseurs externes.
16. Politique d'investissement : La politique d'investissement de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a une politique d'investissement agressive, elle peut avoir besoin de plus de financement externe pour financer ses investissements.
17. Culture d'entreprise : La culture d'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a une culture d'entreprise forte et unie, elle peut avoir besoin de moins de financement externe et donc conserver une plus grande part de propriété.

18. Niveau de développement : Le niveau de développement de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise est encore en phase de développement, elle peut avoir besoin de plus de financement externe pour financer sa croissance.
19. Capacité de gestion : La capacité de gestion de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise dispose d'une bonne capacité de gestion, elle peut avoir besoin de moins de financement externe et donc conserver une plus grande part de propriété.
20. Politique de croissance : La politique de croissance de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a pour objectif de croître rapidement, elle peut avoir besoin de plus de financement externe pour financer sa croissance.
21. Structure organisationnelle : La structure organisationnelle de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a une structure organisationnelle complexe, cela peut rendre difficile la levée de fonds auprès d'investisseurs externes.
22. Qualité du management : La qualité du management de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise dispose d'un management de qualité, elle peut être plus à même de lever des fonds auprès d'investisseurs externes.
23. Politique de distribution des dividendes : La politique de distribution des dividendes peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a une politique de distribution élevée des dividendes, elle peut être moins attractive pour les investisseurs externes, car cela réduit leur potentiel de gains futurs.

24. Performance financière : La performance financière de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a une bonne performance financière, elle peut être plus attractive pour les investisseurs externes, car cela augmente leur potentiel de gains futurs.
25. Politique d'innovation : La politique d'innovation de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a une politique d'innovation agressive, elle peut avoir besoin de plus de financement externe pour financer ses projets d'innovation.
26. Politique de gestion des risques : La politique de gestion des risques de l'entreprise peut influencer la structure du capital. Si l'entreprise a une politique de gestion des risques efficace, elle peut être plus attractive pour les investisseurs externes, car cela réduit leur risque de perte.

1.2. Facteurs externes :

1. Technologie : L'évolution constante de la technologie peut influencer la structure du capital des entreprises, car elles doivent s'adapter aux nouvelles tendances et développements technologiques.
2. Gouvernement et politiques : Les politiques gouvernementales et les activités des agences gouvernementales, telles que les taux d'intérêt et le marché des capitaux, peuvent influencer la structure du capital des entreprises.
3. Conditions économiques : Les conditions économiques, telles que l'offre et la demande, la disponibilité et le coût du capital, peuvent influencer la structure du capital des entreprises.
4. Facteurs socioculturels : Les facteurs socioculturels, tels que les valeurs et les mœurs de la société, peuvent influencer la structure du capital des entreprises.

5. Facteurs internationaux : Les événements mondiaux, tels que les changements dans les coûts d'importation et d'exportation, peuvent également influencer la structure du capital des entreprises.
6. Concurrence et macro-environnement : Les menaces et opportunités liées à la concurrence et à l'évolution économique du marché peuvent influencer la structure du capital des entreprises.
7. Politique fiscale : La politique fiscale du gouvernement peut influencer la structure du capital. Par exemple, si le gouvernement offre des incitations fiscales pour encourager l'investissement dans les entreprises familiales, cela peut encourager les investisseurs externes à investir dans ces entreprises.
8. Conjoncture économique : La conjoncture économique peut influencer la structure du capital. Par exemple, en période de récession économique, les investisseurs externes peuvent être plus réticents à investir dans des entreprises familiales.
9. Marché financier : Le marché financier peut influencer la structure du capital. Par exemple, si le marché financier est en croissance, les entreprises familiales peuvent être plus enclines à lever des fonds auprès d'investisseurs externes.
10. Réglementation : La réglementation peut influencer la structure du capital. Par exemple, si la réglementation restreint la participation des investisseurs étrangers dans les entreprises familiales, cela peut limiter la capacité de ces entreprises à lever des fonds auprès d'investisseurs étrangers.
11. Accès aux financements externes : L'accès aux financements externes peut influencer la structure du capital. Si les entreprises familiales

algériennes ont un accès limité aux financements externes, cela peut limiter leur capacité à lever des fonds auprès d'investisseurs externes.

12. Concurrence : La concurrence peut influencer la structure du capital. Si les entreprises familiales algériennes sont confrontées à une forte concurrence, elles peuvent avoir besoin de plus de financement externe pour rester compétitives.

13. Environnement réglementaire : L'environnement réglementaire peut influencer la structure du capital. Par exemple, si la réglementation est favorable à l'investissement étranger dans les entreprises familiales, cela peut encourager les investisseurs externes à investir dans ces entreprises.

14. Taux d'intérêt : Les taux d'intérêt peuvent influencer la structure du capital. Si les taux d'intérêt sont élevés, les entreprises familiales peuvent être moins enclines à emprunter de l'argent auprès d'investisseurs externes, car cela peut augmenter leur coût d'emprunt.

2. Les réglementations :

Les entreprises familiales sont soumises à diverses réglementations qui peuvent affecter leur structure de financement. Voici quelques exemples de réglementations en vigueur¹ :

1. Réglementation sur les investissements étrangers : Les entreprises familiales doivent se conformer aux réglementations relatives à l'investissement étranger en Algérie. Par exemple, les entreprises avec une participation étrangère peuvent être soumises à des restrictions sur la propriété et le contrôle de l'entreprise, ce qui peut affecter leur structure de financement.

¹ Mohamed ACHOUCHE, « REGLEMENTATION PRUDENTIELLE, STABILITE FINANCIERE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE EN ALGERIE Hayet ABBAD, ».

2. Réglementation sur les transferts de fonds : Les entreprises familiales doivent également respecter les réglementations relatives aux transferts de fonds à l'étranger. Par exemple, les entreprises peuvent être soumises à des restrictions sur les transferts de fonds pour le remboursement de prêts, le paiement de dividendes ou l'achat de biens et services à l'étranger, ce qui peut influencer leur choix de financement.

3. Réglementation fiscale : Les entreprises familiales sont soumises à des réglementations fiscales en Algérie. Par exemple, les entreprises doivent payer des impôts sur les bénéfices et respecter les obligations fiscales liées à l'émission d'actions ou d'obligations. Les avantages fiscaux pour les entreprises cotées en bourse en Algérie, tels que l'exonération de la taxe sur les bénéfices pendant les trois premières années suivant leur introduction en bourse et la réduction de la taxe sur les plus-values, peuvent également affecter les choix de financement des entreprises familiales.

4. Réglementation du marché boursier : Si une entreprise familiale envisage de se coter en bourse, elle doit se conformer aux réglementations de la COSOB, l'autorité de régulation du marché des capitaux en Algérie. Cela peut inclure des exigences en matière de divulgation d'informations et de transparence, ainsi que des exigences en matière de gouvernance d'entreprise qui peuvent influencer la structure de financement de l'entreprise.

5. Réglementation du secteur bancaire : Les entreprises familiales qui ont recours à des financements bancaires sont soumises aux réglementations du secteur bancaire en Algérie. Cela peut inclure des exigences en matière de garanties et de collatéraux pour les prêts bancaires, ainsi que des taux d'intérêt réglementés pour les prêts bancaires.

3. Politiques gouvernementales

Les politiques gouvernementales peuvent également avoir un impact sur la structure du capital des entreprises familiales en Algérie².

1. Politiques de subvention : Le gouvernement algérien a mis en place des politiques de subvention pour encourager le développement économique dans certains secteurs. Les entreprises familiales opérant dans ces secteurs peuvent bénéficier de subventions pour financer leurs activités, ce qui peut influencer leur structure de capital.

2. Politiques de développement des PME : Le gouvernement algérien a également mis en place des politiques de développement des petites et moyennes entreprises. Les entreprises familiales qui sont considérées comme des PME peuvent bénéficier de programmes de financement et de formation pour améliorer leur compétitivité, ce qui peut influencer leur structure de capital.

3. Politiques de privatisation : Le gouvernement algérien a entrepris des programmes de privatisation pour transférer la propriété et la gestion d'entreprises publiques à des investisseurs privés. Les entreprises familiales peuvent profiter de ces programmes pour acquérir des actifs et des entreprises, ce qui peut influencer leur structure de capital.

4. Politiques fiscales : Les politiques fiscales du gouvernement algérien peuvent également influencer la structure du capital des entreprises familiales. Par exemple, des incitations fiscales peuvent être offertes pour encourager les entreprises à émettre des actions ou des obligations, ce qui peut influencer leur choix de financement. À l'inverse, des taxes plus élevées sur les dividendes peuvent inciter les entreprises à privilégier le financement par la dette plutôt que par les fonds propres.

² Hocine Benissad, « Micro-entreprises et cadre institutionnel en Algérie, » (1993).

5. Politiques de réglementation du marché des capitaux : Les politiques de réglementation du marché des capitaux peuvent également influencer la structure du capital des entreprises familiales, en particulier si ces entreprises envisagent de se coter en bourse. Par exemple, l'introduction de règles plus strictes en matière de divulgation d'informations peut inciter les entreprises à privilégier le financement par la dette plutôt que par les fonds propres.

En Algérie, la dette est souvent la principale source de financement pour les entreprises. Les entreprises algériennes ont souvent recours à des prêts bancaires pour financer leurs projets, car les taux d'intérêt sont relativement bas et les conditions de prêt sont favorables. Cependant, la prédominance de la dette peut également présenter des risques pour les entreprises familiales en Algérie. Dans ce qui suit, nous allons explorer les avantages et les risques de la prédominance de la dette en Algérie et comment les entreprises familiales peuvent gérer ces risques.

4. Prédominance de la dette

La dette est souvent la première source de financement pour les entreprises familiales en Algérie. Cela reviens a plusieurs facteur comme³ :

1. Facilité d'accès aux financements : Les entreprises familiales peuvent facilement accéder à des prêts bancaires en Algérie. Les banques sont souvent disposées à prêter de l'argent aux entreprises familiales qui ont une forte présence sur le marché et qui ont une bonne gestion financière.

2. Taux d'intérêt relativement bas : Les taux d'intérêt sur les prêts bancaires en Algérie sont relativement bas comparés à d'autres pays. Les entreprises familiales peuvent donc obtenir des financements à des taux d'intérêt raisonnables, ce qui leur permet de financer leurs projets à un coût abordable.

³ Rassoul, « Importance du mode de financement dans la pérennité des entreprises familiales algériennes. »

3. Flexibilité du remboursement : Les banques en Algérie offrent souvent des conditions de remboursement flexibles pour les prêts. Les entreprises familiales peuvent choisir des modalités de remboursement qui correspondent à leurs capacités financières et à leur flux de trésorerie.

4. Pas de dilution de la propriété : Contrairement à l'émission d'actions, l'emprunt ne dilue pas la propriété des entreprises familiales. Les propriétaires restent les seuls propriétaires de l'entreprise et conservent le contrôle total.

1.3. Risques de la prédominance de la dette :

Malgré les avantages de la prédominance de la dette, elle peut également présenter des risques pour les entreprises familiales en Algérie. Les risques comprennent⁴ :

1. Pression sur la rentabilité : Les paiements d'intérêts et les remboursements de la dette peuvent mettre une pression sur la rentabilité des entreprises familiales. Si les paiements de dette sont trop élevés, cela peut affecter la capacité de l'entreprise à investir dans la croissance et à réaliser des bénéfices.

2. Risque de défaut : Les prêts sont souvent assortis de garanties, et si les entreprises familiales ne peuvent pas respecter les modalités de remboursement, elles risquent de faire défaut sur leur dette. Cela peut entraîner des conséquences graves, telles que la saisie d'actifs, la liquidation de l'entreprise et la perte de contrôle.

3. Dépendance aux prêts : Les entreprises familiales qui ont une prédominance de la dette peuvent devenir dépendantes de ces prêts pour

⁴ ACHOUCHE, « REGLEMENTATION PRUDENTIELLE, STABILITE FINANCIERE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE EN ALGERIE Hayet ABBAD. »

financer leurs opérations. Cette dépendance peut rendre l'entreprise vulnérable aux fluctuations économiques et aux conditions du marché.

4. Risque de taux d'intérêt : Les taux d'intérêt peuvent augmenter, ce qui peut augmenter les coûts de remboursement de la dette pour les entreprises familiales. Cette augmentation peut rendre les prêts plus coûteux et affecter la rentabilité de l'entreprise.

5. Faible utilisation des fonds propres

En Algérie, les entreprises familiales ont tendance à avoir une faible utilisation des fonds propres pour financer leurs activités. Les fonds propres sont les capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise, tels que les actions ou les bénéfices non distribués.

5.1. Raisons de la faible utilisation des fonds propres :

Les raisons de la faible utilisation des fonds propres par les entreprises familiales en Algérie sont multiples. Elles peuvent inclure⁵ :

1. Préférence pour le contrôle : Les propriétaires d'entreprises familiales en Algérie ont souvent une forte emprise sur leur entreprise et préfèrent donc conserver le contrôle total plutôt que de céder une partie de leur participation en échange de capitaux propres. Cela peut être particulièrement vrai pour les entreprises familiales qui ont été transmises de génération en génération.

2. Méfiance envers les investisseurs externes : Les propriétaires d'entreprises familiales en Algérie peuvent être méfiants envers les investisseurs externes, craignant que leur participation ne conduise à une perte de contrôle ou à une ingérence dans la gestion de l'entreprise. En outre, la culture des affaires en Algérie peut favoriser la prudence et la méfiance envers les étrangers.

⁵ YEKKOUR et BENAHMED, « Le marché boursier algérien: une étude analytique de la bourse d'Alger dès 1999 jusqu'à 2018 The Algerian stock market: an analytical study of the Algiers stock market from 1999 to 2018."

3. Difficulté d'accès aux marchés de capitaux : Les entreprises familiales en Algérie peuvent avoir des difficultés à accéder aux marchés de capitaux pour lever des fonds propres en raison de la faiblesse des échanges boursiers et de la réglementation des marchés financiers.

4. Fiscalité élevée : En Algérie, les entreprises familiales peuvent être soumises à une fiscalité élevée sur les bénéfices non distribués, ce qui peut dissuader les propriétaires de conserver les bénéfices dans l'entreprise.

5.2. Risques et avantages de la faible utilisation des fonds propres :

La faible utilisation des fonds propres peut présenter à la fois des avantages et des risques pour les entreprises familiales en Algérie. Les avantages incluent :

1. Pas de dilution de la propriété : Contrairement à l'émission d'actions, la faible utilisation des fonds propres ne dilue pas la propriété des entreprises familiales. Les propriétaires restent les seuls propriétaires de l'entreprise et conservent le contrôle total.

2. Pas de pression sur les dividendes : En ne distribuant pas les bénéfices sous forme de dividendes, les entreprises familiales peuvent réinvestir ces bénéfices dans l'entreprise pour financer les projets de développement et renforcer leur position sur le marché.

Cependant, la faible utilisation des fonds propres peut également présenter des risques, tels que :

1. Risque de sous-capitalisation : En n'utilisant pas suffisamment les fonds propres, les entreprises familiales peuvent être sous-capitalisées, ce qui peut limiter leur capacité à investir dans la croissance et à faire face à des situations imprévues.

2. Risque de surendettement : En recourant principalement à la dette pour financer leurs activités, les entreprises familiales peuvent devenir

surendettées, ce qui peut mettre une pression sur leur rentabilité et les rendre vulnérables aux fluctuations économiques.

3. Risque de perte de crédibilité : En ne démontrant pas leur capacité à mobiliser des fonds propres, les entreprises familiales peuvent être perçues comme étant peu crédibles par les investisseurs et les créanciers, ce qui peut rendre plus difficile l'accès aux financements à l'avenir.

6. Une utilisation limitée du marché boursier :

En Algérie, les entreprises familiales ont une utilisation limitée du marché boursier pour financer leurs activités. Le marché boursier algérien est relativement petit et peu développé par rapport à d'autres pays de la région⁶.

6.1. Raisons de l'utilisation limitée du marché boursier

Les raisons de l'utilisation limitée du marché boursier par les entreprises familiales en Algérie sont multiples. Elles peuvent inclure :

1. Faible liquidité du marché boursier : Le marché boursier algérien est relativement petit et peu liquide, ce qui signifie qu'il peut être difficile pour les entreprises familiales de lever des fonds en émettant des actions.

2. Faible confiance des investisseurs : Les investisseurs peuvent avoir une faible confiance dans le marché boursier algérien en raison de la faible transparence, de la réglementation insuffisante et de la faiblesse des infrastructures de marché.

3. Préférence pour le financement par la dette : Les entreprises familiales peuvent avoir une préférence pour le financement par la dette parce que les taux d'intérêt sont relativement bas en Algérie, et que l'emprunt peut être plus facile à obtenir que l'émission d'actions. En outre, les entreprises familiales

⁶ YEKKOUR et BENAHMED, « Le marché boursier algérien: une étude analytique de la bourse d'Alger dès 1999 jusqu'à 2018 The Algerian stock market: an analytical study of the Algiers stock market from 1999 to 2018. »

peuvent être réticentes à céder une partie de leur contrôle en échange d'une participation en actions.

4. Culture des affaires : La culture des affaires en Algérie peut également favoriser le financement par la dette plutôt que l'émission d'actions. Les investisseurs peuvent préférer les investissements à court terme plutôt que les investissements à long terme dans des entreprises qui nécessitent des capitaux propres importants.

6.2. Risques et avantages de l'utilisation limitée du marché boursier

L'utilisation limitée du marché boursier peut présenter à la fois des avantages et des risques pour les entreprises familiales en Algérie. Les avantages incluent :

1. Pas de dilution de la propriété : En ne cédant pas une partie de leur participation en échange d'une participation en actions, les propriétaires d'entreprises familiales conservent le contrôle total de leur entreprise.
2. Pas de pression sur les dividendes : En ne distribuant pas les bénéfices sous forme de dividendes, les entreprises familiales peuvent réinvestir ces bénéfices dans l'entreprise pour financer les projets de développement et renforcer leur position sur le marché.

Cependant, l'utilisation limitée du marché boursier peut également présenter des risques, tels que :

1. Risque de sous-capitalisation : En n'utilisant pas suffisamment le marché boursier pour lever des fonds propres, les entreprises familiales peuvent être sous-capitalisées, ce qui peut limiter leur capacité à investir dans la croissance et à faire face à des situations imprévues.
2. Risque de dépendance à la dette : En recourant principalement à la dette pour financer leurs activités, les entreprises familiales peuvent devenir trop

dépendantes de la dette, ce qui peut mettre une pression sur leur rentabilité et les rendre vulnérables aux fluctuations économiques.

3. Risque de perte de crédibilité : En ne démontrant pas leur capacité à mobiliser des capitaux propres, les entreprises familiales peuvent être perçues comme étant peu crédibles par les investisseurs, ce qui peut rendre plus difficile l'accès aux financements à l'avenir.

7. Les subventions comme source de financement :

Les subventions sont une source de financement importante pour les entreprises en Algérie. Les subventions sont des fonds publics accordés aux entreprises pour les aider à réduire les coûts de production, à investir dans de nouveaux projets et à améliorer leur compétitivité sur le marché. Les subventions peuvent être accordées par le gouvernement, les autorités locales ou les organismes de développement⁷.

7.1. Les subventions pour les PME en Algérie

Il existe plusieurs organismes publics et privés qui offrent des subventions et des financements aux PME.

L'Agence Nationale de Développement de la PME est l'organisme public chargé de soutenir le développement des PME en Algérie. Elle propose des subventions, des prêts et des garanties pour aider les PME à financer leurs projets. Les subventions peuvent être destinées à la création, au développement, à l'innovation, à la modernisation ou à l'internationalisation des entreprises. Il existe également des fonds d'investissement privés qui soutiennent les PME en Algérie. Par exemple, le Fonds d'Investissement de Proximité géré par la Société de Gestion de Fonds d'Investissement de Proximité, offre des financements aux PME dans des secteurs tels que l'agroalimentaire, l'industrie, le tourisme, les

⁷ ACHOUCHE, « REGLEMENTATION PRUDENTIELLE, STABILITE FINANCIERE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE EN ALGERIE Hayet ABBAD. »

services, etc. Enfin, il est important de noter que les subventions et les financements pour les PME en Algérie sont souvent soumis à des critères stricts, notamment en termes de taille de l'entreprise, de secteur d'activité, de localisation géographique. Les PME intéressées doivent donc se renseigner auprès des organismes compétents pour connaître les conditions d'éligibilité et les modalités de demande de subvention ou de financement.

7.1.1. Agence Nationale de Développement de la PME

L'AND est un organisme public qui a pour mission de soutenir et de promouvoir le développement des PME en Algérie. L'agence offre une gamme de services pour aider les entreprises à se développer, y compris des subventions, des prêts et des garanties. Les subventions offertes par l'AND peuvent être utilisées pour financer une variété de projets, y compris l'acquisition de nouvelles technologies, la formation des employés, l'achat de matières premières, l'exportation de produits, et bien plus encore. Les subventions peuvent aller jusqu'à 30% du coût total du projet, avec un plafond de 5 millions de dinars algériens.

Pour être éligible aux subventions de l'AND, une entreprise doit être une PME enregistrée en Algérie et avoir un projet viable et rentable. Les projets doivent être axés sur le développement économique et social de l'Algérie, et les entreprises doivent être en mesure de démontrer leur capacité à générer des emplois et à contribuer à la croissance économique.

7.1.2. Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) :

Le Fonds de Garantie des Crédits aux PME est un organisme public qui offre des garanties pour les prêts aux PME en Algérie. Le FGAR permet aux PME d'obtenir des prêts à des taux d'intérêt compétitifs, en offrant aux banques des garanties pour les prêts qu'elles accordent aux PME. Les garanties offertes par le FGAR peuvent être utilisées pour financer une variété de projets, y compris

l'acquisition de nouvelles technologies, la formation des employés, l'achat de matières premières, l'exportation de produits, et bien plus encore.

Pour être éligible aux garanties du FGAR, une entreprise doit être une PME enregistrée en Algérie et avoir un projet viable et rentable. Les projets doivent être axés sur le développement économique et social de l'Algérie, et les entreprises doivent être en mesure de démontrer leur capacité à générer des emplois et à contribuer à la croissance économique.

7.2. Autres subventions :

En plus des subventions offertes par l'AND et le FGAR, il existe d'autres subventions disponibles pour les PME en Algérie. Par exemple, le Programme d'Appui à la Compétitivité des Entreprises, offre des subventions pour les PME qui cherchent à améliorer leur compétitivité. Les subventions offertes peuvent être utilisées pour financer une variété de projets, y compris l'acquisition de nouvelles technologies, la formation des employés, l'achat de matières premières, l'exportation de produits, et bien plus encore. Les subventions peuvent aller jusqu'à 50% du coût total du projet, avec un plafond de 10 millions de dinars algériens.

8. L'autofinancement en Algérie :

Selon une étude du Centre de Développement des PME en Algérie, en 2019, seulement 6% des PME algériennes ont utilisé l'autofinancement pour financer leurs projets, alors que la majorité des PME ont recouru à des sources de financement externes telles que les emprunts bancaires ou les investissements extérieurs.

Cela peut être dû au fait que de nombreuses PME algériennes ont des difficultés à générer des bénéfices suffisants pour financer leur croissance, ou qu'elles ont des problèmes d'accès aux financements externes en raison de leur taille ou de leur manque de garanties. Cependant, il y a des entreprises en

Algérie qui ont réussi à se financer en grande partie par l'autofinancement pour se développer dans des secteurs clés tels que l'agroalimentaire et l'industrie. Par exemple, le groupe industriel Cevital, qui est l'une des plus grandes entreprises en Algérie, a utilisé l'autofinancement pour financer une grande partie de ses projets, y compris l'acquisition d'entreprises à l'étranger.

Conclusion générale :

En conclusion, les entreprises familiales sont des entités uniques et complexes qui reposent sur des liens familiaux étroits et un capital social spécifique. La famille joue un rôle central dans la transmission des valeurs et de la culture de l'entreprise, mais peut également poser des défis en matière de gouvernance et de prise de décisions objectives.

L'entreprise familiale est une forme d'entreprise unique et complexe qui repose sur des liens familiaux étroits et un capital social spécifique. Définir l'entreprise familiale peut être un exercice difficile car il n'existe pas de définition universellement acceptée. Cependant, on peut dire que l'entreprise familiale est une entreprise qui est détenue et gérée par une ou plusieurs familles, avec un membre de la famille fondatrice occupant souvent un rôle important dans la gestion de l'entreprise.

La nature de l'entreprise familiale est influencée par la présence de la famille dans la gestion de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent jouer des rôles clés dans la gestion et la direction de l'entreprise, et sont souvent impliqués dans des décisions importantes. La présence de la famille peut également poser des défis en matière de gouvernance et de prise de décisions objectives, en particulier si les relations familiales interfèrent avec la prise de décisions rationnelles et objectives.

La gouvernance est un aspect crucial de l'entreprise familiale. Les entreprises familiales doivent mettre en place une gouvernance solide pour garantir la durabilité à long terme de l'entreprise. Cela implique souvent la mise en place d'un conseil d'administration indépendant pour surveiller la gestion de l'entreprise et garantir une prise de décisions objectives. Les entreprises familiales doivent également être capables d'établir des règles claires pour la gestion de l'entreprise et la prise de décisions.

La transmission est un autre aspect clé de l'entreprise familiale. Les entreprises familiales sont souvent caractérisées par une transmission de génération en génération, avec un membre de la famille fondatrice transmettant l'entreprise à ses enfants ou à d'autres membres de la famille. La transmission peut poser des défis en matière de planification de la succession et de développement des compétences des successeurs potentiels.

La famille joue un rôle central dans l'entreprise familiale en tant que gardienne de la culture et des valeurs de l'entreprise. Les membres de la famille peuvent jouer des rôles clés dans la gestion et la direction de l'entreprise, et sont souvent impliqués dans des décisions importantes. Cependant, la présence de la famille peut également poser des défis en matière de gouvernance et de prise de décisions objectives, en particulier si les relations familiales interfèrent avec la prise de décisions rationnelles et objectives.

L'entreprise familiale est un type d'entreprise qui peut bénéficier d'avantages uniques en préservant son capital social. Le capital social de l'entreprise familiale est basé sur les relations familiales et les réseaux, ce qui peut être un atout important pour l'entreprise, en particulier dans les marchés locaux où les relations et les réseaux sont souvent cruciaux pour le succès des entreprises.

Cependant, l'entreprise familiale est également confrontée à des défis liés à l'adaptation aux changements économiques et sociaux. Les entreprises familiales doivent être en mesure de s'adapter aux nouvelles tendances et aux évolutions du marché pour rester compétitives et assurer leur durabilité à long terme. Cela peut impliquer la mise en place de stratégies de diversification, d'innovation et d'expansion pour développer l'entreprise dans de nouveaux marchés et secteurs.

En Algérie, les entreprises familiales jouent un rôle crucial dans l'économie du pays. Elles représentent une grande partie du tissu économique et contribuent significativement à la création d'emplois et à la croissance économique. Les entreprises familiales algériennes sont souvent caractérisées par des structures de propriété et de gouvernance complexes, avec une forte influence de la famille fondatrice sur la gestion de l'entreprise. Comme dans d'autres pays, les entreprises familiales en Algérie sont également confrontées à

des défis de gouvernance, de planification de la succession et d'adaptation aux changements économiques et sociaux.

Cependant, les entreprises familiales algériennes ont également des spécificités propres à leur contexte. Elles sont souvent confrontées à des défis liés à l'environnement économique et réglementaire. Pour surmonter ces défis, les entreprises familiales algériennes doivent mettre en place des stratégies adaptées à leur contexte local, tout en s'inspirant des meilleures pratiques internationales en matière de gouvernance et de gestion d'entreprise.

Bibliographie :

- ABBAS-MERZOUK, Farida, et Abderrahmane ABDOU. « 9. Quel mode de financement pour les PME algériennes? ». *ENTREPRISES EN DIFFICULTÉS ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL* (2016) : 179.
- Abil, A. *La place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales du Grand Agadir*. Revue COSSI. : revue-cossi.numerev.com, 2020. <https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-8/1908-la-place-de-la-communication-interne-dans-le-management-de-la-performance-du-capital-humain-des-entreprises-familiales-du-grand-agadir>.
- ACHOUICHE, Mohamed. « REGLEMENTATION PRUDENTIELLE, STABILITE FINANCIERE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE EN ALGERIE Hayet ABBAD. ».
- Al Kayid, Wejdan, Zhongqi Jin, Constantinos-Vasilios Priporas, et Sumeetra Ramakrishnan. « Defining family business efficacy: An exploratory study. ». *Journal of Business Research* 141 (2022/03/01/ 2022) : 713-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.081>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008948>.
- Aldrich, Howard E, et Jennifer E Cliff. « The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. ». *Journal of business venturing* 18, n° 5 (2003) : 573-96.
- ALLIOUI, Azzeddine, Badr HABBA, et Taib BERRADA EL AZIZI. « L'impact des événements successoraux sur la performance financière des entreprises familiales cotées dans le monde Arabe. ». *Alternatives Managériales Economiques* 3, n° 3 (2021) : 220-39.
- Allouche, J, et B Amann. *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*. Cahiers du Larego. : researchgate.net, 1999. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Allouche/publication/255658591_La_confiance_Une_explication_des_performances_des_entreprises_familiales/links/53f59dd30cf2888a7491c593/La-confiance-Une-explication-des-performances-des-entreprises-familiales.pdf.
- Allouche, José, et Bruno Amann. « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. ». *Revue française de gestion*, n° 5 (2002) : 109-30.
- AMRIA, FPAIT EL, et H ATTOUCH. « Gouvernance des entreprises familiales: un essai théorique sur la spécificité. ». *Revue d'Etudes en Management ...* (2016). <https://revues.imist.ma/index.php/REMFO/article/view/4912>.
- AMSIDDER, S, Y SEKAKI, et K EL HAFID. « L'internationalisation des entreprises familiales et le recours à la théorie des parties prenantes complété par le modèle des 3 Cercles. ». *Revue Internationale des ...* (2022). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/924>.
- Anderson, Ronald C., et David M. Reeb. « Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. ». *The Journal of Finance* 58, n° 3 (2003) : 1301-28. <http://www.jstor.org/stable/3094581>.
- Andrade, Cláudia, et Anne Marie Fontaine. « Rôles familiaux et professionnels : attitudes et stratégies de conciliation. Ce qui se transmet. » [En Fr]. *La revue internationale de l'éducation familiale* 22, n° 2 (2007) : 67-85. <https://doi.org/10.3917/rief.022.0067>. <https://www.cairn.info/revue-la-revue-internationale-de-l-education-familiale-2007-2-page-67.htm>
- https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RIEF_022_0067.
- Arrègle, Jean-Luc, Rodolphe Durand, et Philippe Very. « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. ». *M@n@gement* 7, n° 2 (2004) : 13-36.
- Arregle, Jean-Luc, Michael A Hitt, David G Sirmon, et Philippe Very. « The development of organizational social capital: Attributes of family firms. ». *Journal of management studies* 44, n° 1 (2007) : 73-95.
- Asselain, Jean-Charles. « Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ? » [En Fr]. *Revue économique* 58, n° 1 (2007) : 153-72. <https://doi.org/10.3917/reco.581.0153>. <https://www.cairn.info/revue-economique-2007-1-page-153.htm>

Bibliographie.

- https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RECO_581_0153.
- Autissier, David, Emily Metais-Wiersch, et Jean-Marie Peretti. « Outil 7. Le cycle de vie des organisations. ». Dans *La boîte à outils de l'Innovation managériale*, 26-27. Paris : Dunod, 2019.
- AWUDI, Y, et YM KOUNETSRON. « Résilience des entreprises familiales face aux crises et défis du développement: Une analyse théorique. ». *International Journal of Accounting ...* (2022). <http://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/829>.
- Baba-Ahmed, Mustapha. « Le secteur financier en Algérie: une réforme inachevée. ». *Finance et Bien Commun*, n° 3 (2007) : 130-38.
- Badreddine, Bacha, et Pr Lalaoui Amor. « L'EVALUATION D'ENTREPRISE: selon les méthodes financières étude de Cas: Groupe GEMA-Alger. ».
- Bagnasco, Arnaldo. « Le capital social dans un capitalisme en mutation. ». Dans *Le capital social*, 51-70: LA DECOUVERTE, 2006.
- BAHAOUI, Y EL, et Y TICHOUA. « La gouvernance et La performance des entreprises familiales: Une revue de littérature. ». *Alternatives Managériales ...* (2022). <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/32187>.
- Barbot-Grizzo, Marie-Christine, France Huntzinger, et Thierry Jolivet. « Transmission de PME saine en Scop: quelles spécificités? ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 330 (2013) : 57-71.
- Barrédy, Céline, et Julien Batac*. « Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises: soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale 1. ». *Gérer et comprendre*, n° 1 (2013) : 47-59.
- Basly, Sami. « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique. » Présentation faite à la Colloque de l'Association Française de Finance, 2006.
- Bauweraerts, Jonathan, et Olivier Colot. « Performance des firmes et propriété familiale :. une approche comptable. » [En Fr]. *La Revue des Sciences de Gestion* 263-264, n° 5 (2013) : 207-16. <https://doi.org/10.3917/rsg.263.0207>. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2013-5-page-207.htm>
- https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_263_0207.
- Belkacemi Lynda, Mouffok Nacer-Eddine. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/631/6/1/161670>.
- Bellakhdar, Mohamed Aymen. « 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. », Bordeaux 4, 2011.
- Ben Amar, Imen Mzid, et Lassaâd Mezghani. « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe. ». *Revue internationale PME* 23, n° 1 (2010) : 125-54.
- Benabdallah, Y. « Le développement des infrastructures en Algérie : quels effets sur la croissance économique et l'environnement de l'investissement ? ». <https://www.gate.cnrs.fr/unecaomc08/Communications%20PDF/Texte%20Benabdallah.pdf>.
- Benhama, Abderrahmane. « Foreign investments plan in Algeria : legal aspects
- Le régime d'investissements étrangers en Algérie : aspects juridiques. », Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2020. <https://theses.hal.science/tel-03180599> (2020PA01D031).
- Benissad, Hocine. « Micro-entreprises et cadre institutionnel en Algérie. ». (1993).
- Bennedsen, Morten, Francisco Perez Gonzalez, et Daniel Wolfenzon. « The governance of family firms. ». *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice* (2010) : 371-89.
- Bentebbaa, S, JC Pacitto, A Louitri, et ... *Les entreprises familiales apprennent-elles différemment? Effets des attributs ambivalents de l'entreprise familiale sur les apprentissages des individus et de l'* Recherches en Sciences : cairn.info, 2018. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2018-4-page-161.htm>.

Bibliographie.

- Biot-Paquerot, Guillaume. *Processus de succession et entreprises familiales : Permanence du contrôle et écosystèmes d'affaires*. 2014.
- Bird, Barbara, Harold Welsch, Joseph H Astrachan, et David Pistrui. « Family business research: The evolution of an academic field. ». *Family business review* 15, n° 4 (2002) : 337-50.
- Blackburn, R. M. Compte rendu de Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries., E. J. Miller, A. K. Rice. *The Economic Journal* 78, n° 312 (1968) : 937-39. <https://doi.org/10.2307/2229204>. <http://www.jstor.org/stable/2229204>.
- Bletard, Alice. « Attentes, discours et stratégies d'acteurs autour de la professionnalisation des pratiques RH dans une entreprise familiale. Le cas de Dufrais. ». (2019).
- Bloch, A, N Kachaner, et S Mignon. *La stratégie du propriétaire: Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise.* : books.google.com, 2012. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=oyxmd6_uo0gC&oi=fnd&pg=PA1&dq=entreprises+familiales&ots=bh67HmqAtl&sig=g5wHJKasVeGkbVD0HjTLcnnYX_E.
- Block, Joern, et Lennart Ulrich. « Are family owners and managers good stewards in global crises? Evidence from stock market reactions to Covid-19. ». *Journal of Family Business Strategy* 14, n° 1 (2023/03/01/ 2023) : 100534. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100534>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858522000584>.
- Bohez, Thomas, et Giorgio Tesolin. « " La transmission dans les entreprises familiales: comment assurer une bonne transmission? ».
- Bon, Véronique. « L'engagement responsable des PME familiales: quels fondements? ». *Revue de l'organisation responsable* 13, n° 2 (2018) : 22-36.
- Bouabdallah Wassila, Attar Abdelhafid. « L'évolution du système bancaire algérien « Etude comparative / banques publiques et banques privées (2006-2016) ». ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/442/2/2/80954>.
- BOUHMIDI Souhila, FEKIR Hamza. « Evaluation du degré de l'indépendance de la banque d'Algérie: une application de mesures légales et réelles. ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/428/6/1/191048>.
- Boujelben Khemiri, Dorra, et Salah Ben Hamad. « Contribution de l'individu et de l'orientation entrepreneuriale dans la réussite de la succession entrepreneuriale dans les entreprises familiales tunisiennes. » [En Fr]. *La Revue des Sciences de Gestion* 311, n° 5 (2021) : 111-28. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2021-5-page-111.htm>
- https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_311_0115.
- Boumesbah, N, N Ramdani, et H Oulmou. *La gouvernance des entreprises familiales.* : Université abderrahmane mira ..., 2020.
- BOUNOUA, CHAIB. « Etat, illégalisation de l'économie et marché en Algérie. ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/22/14/50/13869>.
- Bourdieu, Pierre. « À propos de la famille comme catégorie réalisée. ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (1993) : 32-36. https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1993_num_100_1_3070.
- BOUYACOUB Brahim, MEBARKI Naceur. « Les déterminants de la croissance économique en Algérie durant la période 2000 – 2015 : une analyse empirique. ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/103/6/2/147035>.
- Bouzar, Chabha. « les contraintes de développement du marché financier Algérien. ». *Revue Campus*, n° 18 (2010) : 2-22.
- Breton-Miller, I Le. *Voyage au cœur des entreprises familiales.* : biblos.hec.ca, 2018. http://biblos.hec.ca/biblio/lecons/LI_Isabelle_Le_Breton-Miller_Voyage_coeur_entreprises_familiales_2019-03....pdf.
- Cadioux, L, et J Lorrain. *Le processus de la succession dans les entreprises familiales: une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs.* Actes du congrès

Bibliographie.

- international francophone sur : airepme.org, 2002.
<https://airepme.org/images/File/2002/174FA%20-%20Cadieux-Lorrain.pdf>.
- Cadiou, Christian, Kristen Cadiou, et Farrel N’Goma. « Performance et défense de l’unité familiale: la valeur du capital émotionnel. ». *Management international* 22, n° 1 (2017) : 87-99.
- Calabrò, Andrea, Donata Mussolino, et Morten Huse. « The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. ». *International Journal of Globalisation and Small Business* 3, n° 4 (2009) : 393-411.
- Calvi-Reveyron, Monique. « Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat? ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 3, n° 1 (2000) : 81-116.
- Cano-Rubio, Myriam, Guadalupe Fuentes-Lombardo, María Jesús Hernández-Ortiz, et Manuel Carlos Vallejo-Martos. « Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. ». *European Journal of Family Business* 6, n° 2 (2016/07/01/ 2016) : 75-85.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.12.002>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444877X16300290>.
- Charlier, P. « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes. ». *La Comptabilité, le Contrôle et l'Audit entre ...* (2008). <https://shs.hal.science/halshs-00522463/>.
- Charlier, Patrice, et Gilles Lambert. « Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l’agence. ». *Management international* 13, n° 2 (2009) : 67-79.
- . « Analyse multivariable de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l’agence. » [En Fr]. *Management international / Gestión Internacional / International Management* 13, n° 2 (2009) : 67-79.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/029780ar>. <https://id.erudit.org/iderudit/029780ar>.
- Charreaux, Gérard. *L'approche économique-financière de l'investissement: une vision critique*. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des ... (2000).
- . « L’approche économique-financière de l’investissement. ». *Charreaux G.(éd.), Images de l'investissement: Au delà de l'évaluation financière, une lecture organisationnelle et stratégique*, Vuibert, coll. FNEGE 13 (2001).
- Chrisman, James J., Jess H. Chua, et Lloyd Steier. « Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 29, n° 3 (2005) : 237-47.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>.
- Chrisman, James J., Pramodita Sharma, et Simon Taggar. « Family influences on firms: An introduction. ». *Journal of Business Research* 60, n° 10 (2007/10/01/ 2007) : 1005-11.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.016>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296307000720>.
- Cœurderoy, Régis, et Albert Lwango. « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. » [En Fr]. *M@n@gement* 15, n° 4 (2012) : 416-39.
<https://doi.org/10.3917/mana.154.0416>. <https://www.cairn.info/revue-management-2012-4-page-416.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MANA_154_0416.
- Cœurderoy, Régis, et Albert Lwango. « Capital social de l’entreprise familiale et efficience organisationnelle: Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. ». *M@n@gement*, n° 4 (2012) : 416-39.
- Colas, H, et A Souchaud. « Esprit de famille, es-tu là? Les pratiques stratégiques associées à la mobilisation des fantômes organisationnels dans les entreprises familiales. ». *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (2022). <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2022-1-page-12.htm>.

Bibliographie.

- Colla, E, et T Coville. *Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée 1*. Revue management et avenir. : cairn.info, 2017. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-6-page-93.htm>.
- Coville 1, Thierry. « L'entreprise familiale est-elle éthique? ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 13, n° 3 (2014) : 73-97.
- Coville, T, et E Colla. *Les Entreprises Familiales: un état de l'art des recherches sur des entreprises pas comme les autres*. researchgate.net. https://www.researchgate.net/profile/Enrico-Colla/publication/319128728_Un_etat_de_l'art_des_recherches_sur_les_entreprises_pas_comme_les_autres/links/60671b0492851c91b199004f/Un-etat-de-lart-des-recherches-sur-les-entreprises-pas-comme-les-autres.
- Croce, Annalisa, et José Martí. « Productivity growth in private–equity–backed family firms. ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 40, n° 3 (2016) : 657-83.
- Crutzen, N, et F Pirnay. *La communication intergénérationnelle dans les entreprises familiales en Belgique francophone*. : orbi.uliege.be, 2013. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/150695/1/Etude%20IEF%202013.pdf>.
- Davis, Peter. « Realizing the potential of the family business. ». *Organizational Dynamics* 12, n° 1 (1983/06/01/ 1983) : 47-56. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90026-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261683900268>.
- Dawson, Alexandra, et Donata Mussolino. « Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? ». *Journal of Family Business Strategy* 5, n° 2 (2014/06/01/ 2014) : 169-83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187785851300082X>.
- De Massis, Alfredo, Jess H. Chua, et James J. Chrisman. « Factors Preventing Intra-Family Succession. ». *Family Business Review* 21, n° 2 (2008/06/01 2008) : 183-99. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>.
- Defalque, A, et P Grégoire. « La performance des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales: cas des sociétés belges cotées. ». *dial.uclouvain.be*. <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A15533>.
- Dello Sbarba, Andrea, et Alessandro Marelli. « Family-controlled businesses and management control: the framing of “shareholder-oriented” practices. ». *Journal of Management Control* 28, n° 4 (2018/02/01 2018) : 417-56. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0255-3>. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0255-3>.
- Deschamps, B, et L Cisneros. « Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales: rôle, implications, enjeux: Introduction des rédacteurs en chef invités. ». *Management international* (2014). <https://www.erudit.org/en/journals/mi/1900-v1-n1-mi01482/1026033ar/abstract/>.
- Deschamps, Bérandère, et Luis Cisneros. « Co-leadership en succession familiale: un partage à définir. ». *Entreprendre & innover*, n° 2 (2012) : 49-57.
- Dieleman, Marleen, et Juliette Koning. « Articulating Values Through Identity Work: Advancing Family Business Ethics Research. ». *Journal of Business Ethics* 163, n° 4 (2020/05/01 2020) : 675-87. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04380-9>. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04380-9>.
- Domínguez-Folgueras, Marta, et Laurent Lesnard. « Familles et changement social. » [En Fr]. *L'Année sociologique* 68, n° 2 (2018) : 295-314. <https://doi.org/10.3917/anso.182.0295>. <https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2018-2-page-295.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=ANSO_182_0295.
- Dupont, Sébastien. « Chapitre V. La famille comme système de relations. ». Dans *La famille aujourd'hui*, 119-58. Auxerre : Éditions Sciences Humaines, 2017.
- Dussuc, Bernard, et Sébastien Geindre. « Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature. ». *11ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME)* (2012) : 19 p.

Bibliographie.

- Eddleston, Kimberly A, et Robert M Morgan. « Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. », 213-16: Elsevier, 2014.
- Elmanaa, W. *L'efficacité du Conseil d'administration des entreprises familiales: étude de ses déterminants dans le contexte tunisien.* : theses.fr, 2010.
<https://www.theses.fr/2010CNAM0684>.
- Favier, Yann. « L'origine des systèmes familiaux. Tome 1 : L'Eurasie, Emmanuel Todd, Gallimard, 747 p., 2011. » [En Fr]. *Recherches familiales* 10, n° 1 (2013) : 193-94.
<https://doi.org/10.3917/rf.010.0193>. <https://www.cairn.info/revue-recherches-familiales-2013-1-page-193.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RF_010_0193.
- Ferreira, João J., Cristina I. Fernandes, Francesco Schiavone, et Raj V. Mahto. « Sustainability in family business – A bibliometric study and a research agenda. ». *Technological Forecasting and Social Change* 173 (2021/12/01/ 2021) : 121077.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121077>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521005096>.
- Ferrero, Guillaume, et Aymeric de Loubens. *Faut-il favoriser la transmission d'entreprise à la famille ou aux salariés?* : Trésor Direction Générale, 2013.
- Fletcher, Denise, Leif Melin, et Alberto Gimeno. « Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. ». *Journal of Family Business Strategy* 3, n° 3 (2012/09/01/ 2012) : 127-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858512000435>.
- Freyman, J De, et K Richomme-Huet. *Entreprises familiales et phénomène successoral: pour une approche intégrée des modes de transmission.* Revue française de gestion. : cairn.info, 2010.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-161.htm>.
- Gariépy, Marie-Claude. « La pérennité de l'entreprise agricole et son lien avec le contexte organisationnel au moment du transfert des avoirs. », Université Laval, 2009.
- Grazzini, Frédérique, Jean-Pierre Boissin, et Anne-Laure Albanet. « Les perceptions des dirigeants de PME en matière de cession-transmission-Une intention plus contrainte qu'attractive? ». Habbershon, TG, ML Williams, et I MacMillan. *Familiness: A unified systems theory of family business performance.* Journal of Business Venturing. 2003.
- Habbershon, Timothy G., Mary Williams, et Ian C. MacMillan. « A unified systems perspective of family firm performance. ». *Journal of Business Venturing* 18, n° 4 (2003/07/01/ 2003) : 451-65. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902603000533>.
- Hanane, MAHIDA, et BOURI Sarah. « Cap sur la PME et à la découverte de l'entrepreneur algérien. ». Hernández-Linares, Remedios, Soumodip Sarkar, et M^{re} Concepción López-Fernández. « How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis. ». *European Journal of Family Business* 7, n° 1 (2017/01/01/ 2017) : 1-13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.003>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444877X17300119>.
- Hillen, C, et CEF Lavarda. « LA SUCCESSION INTERGÉNÉRATIONNELLE ET L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES: UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE. ». *Innovar* (2020).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000300011&script=sci_abstract&tlng=fr.
- Hirigoyen, G. *Concilier finance et management dans les entreprises familiales.* Revue française de gestion. : cairn.info, 2009. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-393.htm>.
- . *Valeur et évaluation des entreprises familiales.* Revue française de gestion. : cairn.info, 2014.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-5-page-119.htm>.
- Hirigoyen, Gérard. « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. ». *Économies et sociétés* 19 (2008) : 1901-30.

Bibliographie.

- . « Concilier finance et management dans les entreprises familiales. » [En Fr]. *Revue française de gestion* 198-199, n° 8 (2009) : 393-411. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-393.htm>
- https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_198_0393.
- Hizia ZAID, Hamza TAIBI. « L'impact des incitations fiscales sur l'investissement en Algérie (1995-2016). ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/9/15/1/81650>.
- Houmaïdi, A El. *La question de la succession dans les entreprises familiales*. Questions d'économie marocaine 2011. : amse.ma, 2011. <http://www.amse.ma/doc/Questions%20d'e%CC%81conomie%202011.pdf#page=175>.
- Imansouren, Souhila. « L'entrepreneuriat: Evolution Et Contraintes à La Création Des Pme En Algérie (2001-2019). ». (2021).
- Kahina, CHERROU. « Le climat des affaires en algérie: Contraintes, opportunités et impacts sur la compétitivité. ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/468/8/1/218585>.
- Kean Yew, J. L., et J. A. Xavier. « Strategizing family business with a Chandlerian perspective on 3Ms: a case study of London Biscuits Berhad in Malaysia. ». Article. *Journal of Asia Business Studies* 16, n° 1 (2022) : 181-99. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2019-0302>. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85116135141&doi=10.1108%2fJABS-10-2019-0302&partnerID=40&md5=ecfef450aca57d3cd14bb6535cb1db7c>.
- Kenyon-Rouvinez, Denise, et Miguel Angel Gallo. « L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale. ». Dans *Les entreprises familiales*, 78-97. Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, 2004.
- Khaled, AZZAOUÏ. « Le financement des PME et les mécanismes de garantie en Algérie. ». *Revue des réformes économiques et intégrations dans l'économie mondiale* (2016) : 69-88.
- Krishnan, N. « Developing Culture in Family Business. ». *NHRD Network Journal* 13, n° 1 (2020/01/01 2020) : 84-90. <https://doi.org/10.1177/2631454119900020>. <https://doi.org/10.1177/2631454119900020>.
- Labaki, Rania. « Le rôle de l'altruisme dans la gouvernance de l'entreprise familiale: Un état de l'art. ». *Journal des Entreprises Familiales* (01/01 2008).
- LACARNE, Ryme. « La bourse D'ALGER, Attentes, Contraintes et Perspectives. », Université de Sidi Bel Abbès-Djillali Liabes.
- Lallement, Michel, et Antoine Bevort. « Le capital social. Performance, équité et réciprocité. ». *Lectures, Publications reçues* (2006).
- Le Breton-Miller, Isabelle, et Danny Miller. « Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 37, n° 6 (2013) : 1391-97.
- Lecoutre, Marc. « Lecoutre Marc, Le capital social dans les transitions écoles-entreprises, in Bevort Antoine, Lallement Michel (eds.), *Le capital social-Performance, équité et réciprocité*, Paris, éd. La Découverte, coll. Bibliothèque du Mauss, 2006, p. 177-192. ».
- LOUITRI, A, et J ZAHER. *Enracinement du dirigeant salarié et processus de professionnalisation dans les entreprises familiales: Pistes de réflexion théorique*. : iseor-formations.com, 2021. <http://www.iseor-formations.com/pdf/ACTESCOLMCD2021/LOUITRI.pdf>.
- Lyés, GHEDDACHE. « L'ambivalence du choix d'une structure financière dans le cadre de l'entreprise familiale: le cas du groupe Cevital. ». *Revue Namaa pour l'économie et le commerce – Vol 6*, n° 01 (2022) : 351-63.
- Madani, WE. « Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales: apports et limites. ». *La place de la dimension européenne dans la ...* (2009). <https://shs.hal.science/halshs-00459639/>.
- MAJHED, H EL, et SM RIGAR. « L'analyse de l'influence du système de gouvernance des entreprises familiales sur les décisions d'investissement. ». *Revue Internationale des Sciences de ...* (2020). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/210>.

Bibliographie.

- Marcq, Geoffrey. « La résolution de conflits. » [En Fr]. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 109, n° 1 (2016) : 107-28. <https://doi.org/10.3917/cips.109.0107>.
<https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2016-1-page-107.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=CIPS_109_0107.
- Mattart, R, F Pirnay, et N Crutzen. *L'ouverture de la gouvernance et du capital dans les entreprises familiales: Une analyse exploratoire en Belgique, France et Luxembourg*. : orbi.uliege.be, 2020. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/251155>.
- Meddeb, Y. *L'influence du système de gouvernance de l'entreprise familiale sur sa performance sociétale: cas des entreprises familiales côtées*. : theses.hal.science, 2021.
<https://theses.hal.science/tel-03337184/>.
- MERZOUK, Farida. « L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie: Quelles facettes cachées? ». *Revue africaine de management* 3, n° 1 (2018).
- Michiels, Anneleen, et Vincent Molly. « Financing decisions in family businesses: A review and suggestions for developing the field. ». *Family Business Review* 30, n° 4 (2017) : 369-99.
- Mignon, S. *La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire*. Finance Contrôle Stratégie. : researchgate.net, 2000.
https://www.researchgate.net/profile/Sophie-Mignon/publication/4793719_La_perennite_des_entreprises_familialesun_modele_alternatif_a_la_creation_de_valeur_pour_l'actionnaire/links/57a34a6708aef3c1a7b4c605/La-perennite-des-entreprises-familialesun-modele-alternatif-a-la-creation-de-valeur-pour-l'actionnaire.pdf.
- Mignon, Sophie. « La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse: introduction. ». *Revue française de gestion*, n° 02 (2009) : 73-89.
- Mignon, Sophie, et Sihem Ben Mahmoud-Jouini. « L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes. ». *Management international* 18, n° 3 (2014) : 82-95.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, James J. Chrisman, et Laura J. Spence. « Toward a Theory of Stakeholder Saliency in Family Firms. ». *Business Ethics Quarterly* 21, n° 2 (2011) : 235-55.
<http://www.jstor.org/stable/41304428>.
- Morris, Michael H., Roy O. Williams, Jeffrey A. Allen, et Ramon A. Avila. « Correlates of success in family business transitions. ». *Journal of Business Venturing* 12, n° 5 (1997/09/01/ 1997) : 385-401. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000104>.
- Mosolygó-Kiss, Á, B. Heidrich, et N. Chandler. « Knowing me, knowing you: A study of the types of knowledge transferred during the succession process in intra-family takeover of family businesses in Hungary*. ». Article. *Journal of East European Management Studies* 28, n° 1 (2023) : 94-120. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2023-1-94>.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85152649436&doi=10.5771%2f0949-6181-2023-1-94&partnerID=40&md5=d9a32c3736cf0fbc5e935da58bbfa152>.
- MOUMOU, Ouerdia. (L'entreprise familiale en Algérie, Quelle politique financière?).
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticlepdf/593/7/2/90289>.
- Mustapha DJEMIL, Mohammed El Bachir LEBIG. « RÉSERVES DE CHANGE ET INVESTISSEMENT EN DETTES SOUVERAINES: QUELS RISQUES POUR L'ALGÉRIE ? ». <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/547/4/2/102801>.
- Mzid, Imen. « L'approche stratégique du développement des groupes familiaux: cas des hypogroupes. », Université du Sud Toulon Var, 2009.
- Neubaum, Donald O. « Family business research: Roads travelled and the search for unworn paths. », 259-70: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 2018.

Bibliographie.

- Nominé, Bernard. « Le symptôme et la structure familiale. » [En Fr]. *Champ lacanien* 3, n° 1 (2006) : 51-60. <https://doi.org/10.3917/chla.003.0051>. <https://www.cairn.info/revue-champ-lacanien-2006-1-page-51.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=CHLA_003_0051.
- Paço, Arminda, Cristina Fernandes, Edgar Nave, Helena Alves, João J. Ferreira, et Mario Raposo. « Succession planning and strategies in Family Business: a multiple case study. ». *International Journal of Entrepreneurship* 25 (05/11 2021).
- PAR, R, J TAKLA, et F HILDWEIN. *LA PRISE DE DÉCISION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES*. academia.edu.
[https://www.academia.edu/download/47329820/LA PRISE DE DECISION DANS LES ENTR EPRSES FAMILIALES.pdf](https://www.academia.edu/download/47329820/LA_PRISE_DE_DECISION_DANS_LES_ENTR_EPRISES_FAMILIALES.pdf).
- PATUREL, Robert, K Richomme-Huet, et J De Freyman. « Réflexions théoriques sur les pratiques et le champ du phénomène successoral. ». *Vle Journée francoquébécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession, IAE de Valenciennes* 20 (2008).
- Peláez-León, J. D., L. Salas-Arbeláez, et M. García-Solarte. « Organizational culture and performance-based compensation in family firms: Does family involvement in management matter? ». Article. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios* 25, n° 1 (2023) : 33-51.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4214>.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85160046761&doi=10.7819%2frbgn.v25i1.4214&partnerID=40&md5=d0c83b30489572892e54f98e21284aa9>.
- Persais, Eric. « Capital sociétal et gouvernance d'entreprise. Le cas d'entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire. ». *Management international* 17, n° 4 (2013) : 145-62.
- Poulain-Rehm, Thierry. « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. » [En Fr]. *La Revue des Sciences de Gestion* 219, n° 3 (2006) : 77-88.
<https://doi.org/10.3917/rsg.219.0077>. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-77.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_219_0077.
- PUTNAM, Robert. « Bowling alone: le déclin du capital social aux États-Unis. ». *Bevort A, Lallement M* (2006).
- Ramírez-Herrera, Luis-Miguel, et María-José Palacín-Sánchez. « L'état de l'art sur la théorie de la structure du capital de l'entreprise. ». *Cuadernos de Economía* 37, n° 73 (2018) : 143-65.
- Randerson, Kathleen, et Miruna Radu-Lefebvre. « Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems. ». *Entrepreneurship Research Journal* 11, n° 3 (2021) : 159-76. <https://doi.org/doi:10.1515/erj-2020-0274>. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0274>.
- Rassoul, N. « Importance du mode de financement dans la pérennité des entreprises familiales algériennes. ». *Journal of Academic Finance* (2018). <https://www.scientific-society.com/journal/index.php/AF/article/view/137>.
- Rautiainen, Marita, Timo Pihkala, et Markku Ikävalko. « Family Business System Models – A Case Study and Some Implications of Open Systems Perspective. ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 25 (01/01 2012) : 155-68.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593566>.
- REKIBA, salima. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/273/10/2/170777>.
- Saibi, Mohand. « L'entreprise familiale pérenne : entre tradition et innovation ? ». *Revue Juridique de l'Ouest* (2012) : 231-59. https://www.persee.fr/doc/juro_0990-1027_2012_hos_25_2_4943.
- . « L'entreprise familiale pérenne: entre tradition et innovation? ». *Revue Juridique de l'Ouest* 25, n° 2 (2012) : 231-59.

Bibliographie.

- SALAOUATCHI, Hichem Sofiane, SANDRA SAIBI, et BOUALEM ALIOUAT. « MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DE LA PME PRIVÉE ALGÉRIENNE: «LE CAS DE LA PME GCP «JUTOP»: 2004-2014». ». 37-117 : (2017) *مجلة العلوم الإنسانية*.
- Salim, Aggoun. « La structure du capital et son impact sur la gestion des résultats: cas d'un échantillon d'entreprises privées en Algérie. ». ».
- Salloum, Charbel, et Nehmé Azoury. « Détresse financière et gouvernance d'entreprise. ». *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie* 1, n° 1 (2008) : 122-64.
- San Martín Reyna, Juan Manuel, et Jorge Alberto Durán Encalada. « Succession and its relationship with debt and performance in family business. ». *Contaduría y administración* 61, n° 1 (2016) : 41-57.
- Sasse, Charles. *Les 7 règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale*. : Anthemis, 2008.
- Sharma, Pramodita. « An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. ». *Family business review* 17, n° 1 (2004) : 1-36.
- Sharma, Pramodita, Frank Hoy, Joseph H. Astrachan, et Matti Koiranen. « The practice-driven evolution of family business education. ». *Journal of Business Research* 60, n° 10 (2007/10/01/ 2007) : 1012-21.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2006.12.010>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296307000732>.
- Simonis, Y. « Succéder avant d'hériter. Enjeux et paradoxes des entreprises familiales. ». *Anthropologie et sociétés* (1994). <https://www.erudit.org/en/journals/as/1900-v1-n1-as794/015293ar/abstract/>.
- Stasa, Michele, et Ondřej Machek. « Family firms' innovation: The indirect effects of socioemotional wealth and the role of social capital. ». *The Journal of High Technology Management Research* 34, n° 1 (2023/05/01/ 2023) : 100454.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2023.100454>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831023000044>.
- TAJER, Abdellah, Oumaima ARABAN, Hicham ESSABBAR, et Sidi Mohamed RIGAR. « La gouvernance de l'entreprise familiale sous l'angle de la théorie de l'agence et de l'intendance. ». ».
- Talahite, Fatiha. « REFORMS AND ECONOMIC TRANSFORMATIONS IN ALGERIA RÉFORMES ET TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES EN ALGÉRIE. », Université Paris-Nord - Paris XIII, 2010. <https://theses.hal.science/tel-00684329>.
- Torrel, Roland. « Théories de l'intérêt-altruisme et primat économique. ». *Cahiers de sociologie économique et culturelle* (1984) : 123-31. https://www.persee.fr/doc/casec_0761-9871_1984_num_1_1_1650.
- Vallon, Serge. « Qu'est-ce qu'une famille ? Fonctions et représentations familiales. » [En Fr]. *VST - Vie sociale et traitements* 89, n° 1 (2006) : 154-61. <https://doi.org/10.3917/vst.089.0154>.
<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2006-1-page-154.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=VST_089_0154.
- Vigoureux, F Le, et P Aurégan. « Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. ». *Revue internationale PME* (2010).
<https://www.erudit.org/en/journals/ipme/1900-v1-n1-ipme0294/1012494ar/abstract/>.
- Vinci, F. *Entreprises familiales et innovation économique*. Cahiers de sociologie économique et culturelle. : persee.fr, 2015. https://www.persee.fr/doc/casec_0761-9871_2015_num_59_1_1425.
- Walsh, Froma. « Chapitre 1. Élargir la vision de la famille normale : diversité, défis et résilience. ». Dans *Les défis des familles d'aujourd'hui*, 23-38. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2020.
- Wang, Léa Zhe, et Marine Gouëdard. « Le rôle de l'exemplarité pour favoriser l'esprit entrepreneurial dans les entreprises familiales. ». *Entreprendre & innover*, n° 1 (2020) : 48-58.

Bibliographie.

Wassila, Berbar Berrached Wafaa & Tabet Aouel.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/174/17/4/174434>.

Westhead, P, M Cowling, et C Howorth. *Family Business Review*. Family Business Review. 2001.

Woodfield, Paul, et Kenneth Husted. « Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. ». *Journal of Family Business Strategy* 8, n° 1 (2017/03/01/ 2017) : 57-69.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858515300425>.

YEKKOUR, Ahmed, et Asmaa MOHAMMED BENAHMED. « Le marché boursier algérien: une étude analytique de la bourse d'Alger dès 1999 jusqu'à 2018 The Algerian stock market: an analytical study of the Algiers stock market from 1999 to 2018. ».

Revue Cahiers Economiques 13, n° 01 (2022) : 792-800.

Yeza, H. *La succession dans les entreprises familiales: le rôle des compétences sociales du successeur*.

: theses.hal.science, 2019. <https://theses.hal.science/tel-03651238/>.

Table des matières

Chapitre I : Présentation de l'entreprise familiale.

Section 01 : Essai de définition

1.	L'émergence d'un champ de recherche : l'entreprise familiale.	4
2.	Les facteurs de complexité dans la définition des entreprises familiales :	8
2.1.	La complexité de la structure de propriété et de la gouvernance dans les entreprises familiales.....	8
2.2.	Les différences culturelles :	9
2.3.	Les enjeux de succession :	10
3.	Un essai de définition:	12
3.1.	Les critères de définitions :	13
3.1.1.	L'apport de Handler :	13
3.1.2.	Transmission générationnelle :	14
3.1.2.1.	Sous-systèmes interdépendants (Relation	14
3.1.3.	Multiplés conditions :	14
3.1.4.	L'apport de Allouche et Amman :	15
3.1.5.	L'apport de Sharma Chrisman et Chua :	16
4.	Les essais d'articulation :	17
5.	Une définition proposée :	19
5.1.	Un aspect objectif :	21
5.2.	Un successeur :	21
5.3.	La protection du bien être :	21
5.4.	Un résultat :	22

Section 02 : L'entreprise familiale, la famille.

1.	La nature Familiale :	23
2.	Typologie de la famille :	25
3.	Le système familial.....	26
3.1.	La propriété familiale :	28
3.2.	La gouvernance familiale :	30
3.3.	L'équilibre entre la famille et l'entreprise	32
3.4.	La planification de la succession :	33

Table des matières

3.5. La communication et la résolution des conflits :.....	35
3.6. La professionnalisation :.....	37
4. La structure de la famille.	39
5. La structure de propriété :.....	41

Section 03 : L'entreprise familiale, l'entreprise

1. Les modèles de représentations de l'entreprise familiale :	44
1.1. Le modèle a trois cercles :	44
1.2. L'apport de Hirigoyen a quatre cercles :	47
1.3. Le modèle des rôles de Nenbauer et Lank.	49
2. Imbrication famille entreprise :	51
2.1. L'apport de Kenyon-Rouvinez et Ward	51
2.2. La relation famille/entreprise.....	53
2.3. L'échelle de "Familieness" de Habbershon et Williams:	55
2.4. L'entreprise à système double	57

Section 04 : L'entreprise familiale, le constat.

1. Performance comparé des entreprises familiales et non familiales :	60
1.1. Stabilité à long terme des entreprises familiales :	62
1.2. Prise de décision dans les entreprises familiales :	64
1.3. Engagement et alignement dans les entreprises familiales :.....	65
2. Avantages et inconvénients de la famille dans les entreprises familiales.....	66
2.1. Avantages :	66
2.2. Inconvénients :	67
3. La performance financière :.....	68
4. La gestion des crises :.....	70
5. Les études empiriques sur les spécificités des entreprises familiales :.....	71
5.1. L'apport d'Anderson et Reeb (2003) :	71
5.2. L'apport de Neubaum (2018) :	73
5.3. L'apport de Miller (2013) :.....	74
5.4. Aldrich et Cliff (2003).....	75
5.5. L'apport de Duran (2016)	76
5.6. Michiels et Molly (2017) :.....	77

5.7. Croce et Marti (2016) : 78

Chapitre II : La nature de l'entreprise familiale.

Section 01 : Agence, altruisme et confiance.

1. Matrice de propriété de Neubouer et Lank : 83

2. La réunion des fonctions de contrôle et de direction : 84

2.1. L'altruisme, une spécificité de l'entreprise familiale 87

2.2. La théorie de l'intendance (stewardship theory). 88

2.3. L'altruisme, une fonction d'utilité. 90

2.4. Le rôle de l'altruisme dans l'entreprise familiale : 91

2.5. La confiance, un lubrifiant social. 92

3. La culture d'entreprise : 94

3.1. L'adaptation au changement : 96

3.2. La gestion des conflits : 100

Section 02 : Le capital social de l'entreprise familiale.

1. La théorie du capital social : 103

1.1. L'approche interne ou privé du capital social. 103

1.2. L'approche externe ou publique du capital social..... 104

2. Les réseaux sociaux..... 105

3. Le capital social de l'entreprise familiale..... 106

3.1. Caractéristiques du capital social de l'entreprise familiale..... 107

4. Le Familiarisme ou Familiness. 109

5. La vision dynamique de Familiness..... 115

6. Les réseaux familiaux : 117

7. Les normes et les valeurs familiales : 119

8. La réputation familiale 121

9. Le transfert intergénérationnel des ressources : 123

Section 03 : La succession.

1. Présentation de la succession : 125

1.1. Le concept « transmission » : 126

1.2. Les formes de la transmission : 126

1.3. Les acteurs de la succession.	129
2. L'impact de la succession :.....	134
2.1. Succession et valorisation financière des entreprises familiales :	135
2.2. Performance financière et succession.....	137
2.3. Stratégie d'investissement et succession :.....	139

Section 04 : La théorie de la structure du capital.

1. La structure du capital optimal selon l'approche traditionnelle :	143
2. La proposition de Modigliani et Miller.....	145
2.1. Les hypothèses.	145
2.2. Les proposition de M&M	147
2.3. La théorie de l'arbitrage fiscal :	150
2.4. Les critiques du théorème de M&M.	152
3. L'équilibre en présences des disfonctionnements des marchés ou « théorie du compromis ».....	152
4. Le ratio cible.....	154
5. L'apport de Miller 1977.	155
6. Croissance et évolution dans la duréedes entreprises familiales.....	156
6.1. Croissance et la diversification	156
6.2. L'apport d'Alfredo De Massis :	159
6.3. L'apport de Joseph H. Astrachan	160
6.4. L'apport d'Andrea Calabrò :	161
6.5. L'apport de Morten Bennedsen	163
6.6. L'apport de Kimberly A. Eddleston :	164
7. La gouvernance familiale :	166

Chapitre III : Le contexte algérien et entreprise familiale.

Section 01 : Le contexte économique de l'entreprise familiale algérienne.

1. Le contexte économique des entreprises familiales algériennes :.....	172
1.1. La structure économique algérienne :.....	172
1.2. Contraintes réglementaires:.....	172

Table des matières

1.3.	Manque d'infrastructure financière:	173
1.4.	Défis liés à l'accès aux services bancaires:	173
2.	Les réglementations :.....	173
2.1.	Les règles sur la propriété étrangère :.....	174
2.2.	Réglementations fiscales :	175
2.3.	Réglementations du marché des capitaux :	176
2.4.	Règles sur l'endettement :.....	178
2.5.	Réglementations sur les fusions et acquisitions :.....	179
3.	Le retard dans le domaine financier :	179
3.1.	Accès limité aux sources de financement :	180
3.2.	Décisions d'investissement limitées :.....	180
3.3.	Dépendance excessive à l'égard de l'endettement :.....	181
3.4.	Risque de conflits familiaux :.....	181
4.	Gouvernance des entreprises familiales Algérienne.	182
5.	Politique financière des entreprises familiales algérienne :.....	184
6.	Les obstacles de financement des entreprises familiales algériennes :.....	186

Section 02 : L'environnement des affaires en Algérie

1.	La politique monétaire :.....	192
1.1.	Objectifs et instruments de la politique monétaire algérienne :.....	192
1.2.	Évaluation de la politique monétaire :	193
2.	La politique fiscale algérienne :	194
2.1.	Les impôts en Algérie :.....	194
2.2.	Les exemptions fiscales	195
2.3.	Les réformes fiscales récentes.....	195
3.	Croissance économique en Algérie.....	196
3.1.	L'inflation :	196
3.2.	Le taux de chômage.....	197
3.3.	La balance commerciale :	198
3.4.	Les secteurs économiques :.....	199
4.	Investissements étrangers en Algérie :.....	200
5.	La démographie Algérienne :.....	202

6. Réformes économiques en Algérie :.....	203
7. Les réserves de change :	205
8. Le doing business en Algérie :.....	205
9. Les mesures pour améliorer l'environnement des affaires en Algérie :.....	207
10. Les infrastructures :.....	208
11. Le Marché intérieure algérien :.....	209

Section 3 : Le marché des capitaux algérien.

1. Le marché des capitaux algérien :.....	212
1.1. Les acteurs clés du marché.....	212

Section 04 : La structure du capital des entreprises familiales algériennes.

1. Les facteurs qui influencent la structure du capital des entreprises familiales algériennes :	231
1.1. Facteurs internes :	231
1.2. Facteurs externes :	235
2. Les réglementations :.....	237
3. Politiques gouvernementales	239
4. Prédominance de la dette.....	240
1.3. Risques de la prédominance de la dette :	241
5. Faible utilisation des fonds propres.....	242
5.1. Raisons de la faible utilisation des fonds propres :	242
6. Une utilisation limitée du marché boursier :.....	244
7. Les subventions comme source de financement :	246
8. L'autofinancement en Algérie :.....	248

« Les déterminants de la structure du capital et les particularités du financement des entreprises familiales. »

Résumé :

Une entreprise familiale est une entreprise qui est détenue et/ou exploitée par une ou plusieurs familles. Dans une entreprise familiale, les membres de la famille sont impliqués dans la gestion et/ou la propriété de l'entreprise, et peuvent jouer un rôle clé dans la prise de décision. Les entreprises familiales ont souvent des valeurs et des traditions qui leur sont propres, et qui peuvent être transmises de génération en génération. Elles peuvent également être confrontées à des défis spécifiques, tels que la gestion des relations familiales, la transmission de l'entreprise aux générations futures, et la conciliation des intérêts de la famille avec ceux de l'entreprise. Les entreprises familiales en Algérie ont accès à plusieurs sources de financement, notamment les financements bancaires, les investisseurs privés, l'autofinancement et les subventions de l'État. Les choix de financement dépendent souvent de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise, ainsi que de sa capacité à générer des revenus.

Mots clés : Entreprises familiales, succession, capital social, structure du capital, famille, gouvernance familiale, financement, Agence, propriété familiale, propriété et contrôle.

« The determinants of capital structure and the specificities of financing in family businesses »

Abstract :

An family business is a company that is owned and/or operated by one or more families. In a family business, family members are involved in the management and/or ownership of the business, and can play a key role in decision-making. Family businesses often have values and traditions that are unique to them, and can be passed down from generation to generation. They can also face specific challenges, such as managing family relationships, passing the business on to future generations, and reconciling family interests with those of the business. Family businesses in Algeria have access to several sources of financing, including bank financing, private investors, self-financing, and government subsidies. Financing options often depend on the company's size, sector of activity, and its ability to generate revenue.

Key words: Family businesses, Succession, Social capital, Capital structure, Family, Family governance, Financing, Agency, Family ownership, Ownership and control

"محددات هيكل رأس المال وخصوصيات التمويل في الشركات العائلية."

المخلص:

الشركة العائلية هي شركة يتولى عائلة أو عائلات تملكها وتشغيلها. في الشركة العائلية، يشارك أفراد العائلة في الإدارة و / أو الملكية للشركة، ويمكن أن يلعبوا دورًا رئيسيًا في صنع القرارات. وغالبًا ما تكون للشركات العائلية قيم وتقاليد تميزها ويمكن أن تورثها من جيل إلى آخر. كما يمكن أن تواجه الشركات العائلية تحديات محددة، مثل إدارة العلاقات العائلية، ونقل الشركة إلى الأجيال القادمة، وتوفير التوازن بين مصالح العائلة ومصالح الشركة. وتتوفر للشركات العائلية في الجزائر مصادر تمويل متعددة، بما في ذلك التمويل المصرفي والمستثمرين الخاصين والتمويل الذاتي والدعم الحكومي. وتعتمد الخيارات في التمويل عادة على حجم الشركة وقطاع نشاطها وقدرتها على توليد الإيرادات.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، تعاقب الأجيال، رأس المال الاجتماعي، هيكل رأس المال، العائلة، الحوكمة العائلية، التمويل، الوكالة، الملكية العائلية، الملكية والتحكم.