

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du  
Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Organisation et Management des  
Entreprises**

**Thème :**

**Essai d'analyse de la  
gouvernance des  
Entreprises familiales**

**Cas : l'entreprise familiale L'exquise**

**Présenté par :**

Mme. DJELTI Zahra  
Mme. KHEROUA Assia

**Encadré par :**

**Dr. CHENNOUFI Wassim**

**Lieu du stage : LES FRERES DJILALI RAHMOUN « L'EXQUISE »,  
TLEMCEM**

**Durée de stage : 27/04/2018 au 28/04/2018**

Année universitaire  
2017/2018



**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du  
Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Organisation et Management des  
Entreprises**

**Thème :**

**Essai d'analyse de la  
gouvernance des  
Entreprises familiales  
Cas : l'entreprise familiale L'exquise**

**Présenté par :**

Mme. DJELTI Zahra  
Mme. KHEROUA Assia

**Encadré par :**

**Dr. CHENNOUFI Wassim**

**Lieu du stage : LES FRERES DJILALI RAHMOUN « L'EXQUISE ».  
TLEMCEM**

**Durée de stage : 27/04/2018 au 28/04/2018**

Année universitaire  
2017/2018

## *Dédicace*

*A nos familles qui nous ont tous donnés ;*

*A nos frères et sœurs pour leurs soutiens ;*

*A nos amis : MOHAMMED, FARAH et SARAH*

*qui nous ont patiemment supporté dans les moments difficiles ;*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation  
de ce modeste travail.*

## **Remerciement**

*Un remerciement particulier et une entière reconnaissance à notre encadreur Mr CHANNOUFI Wassim, pour sa disponibilité, sa patience ; son sérieux et son précieux encadrement.*

*Nous remercions, de même, les membres de jury d'avoir accepté de soutenir ce modeste travail de recherche.*

*Notre remerciement s'adresse également à notre encadreur de stage Mr RAHMOUN Othmane pour avoir accepté de nous accueillir au sein de leur entreprise ainsi pour son aide et ses précieux conseils.*

*Nous sincères remerciements vont à nos parents qui ont été toujours à nos côtés et qui nous ont soutenues tout au long de notre cursus.*

## Résumé

« Pour que l'on ne puisse pas abuser du pouvoir, il faut que par disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir », dès lors la gouvernance d'entreprise représente une ambition pour toutes forme d'entreprise afin d'assurer une protection efficace de toutes les parties prenantes.

Parmi ces formes d'organisation, les entreprises familiales qui font le buzz aujourd'hui car ils portent une vision à long terme dans leurs ADN qui s'exprime en terme de générations. Ce type d'entreprise est caractérisé par un double visage ; celui de la famille et celui de l'entreprise. En effet, il devient important de faire appel à la gouvernance familiale afin de concilier ces deux perspectives.

Dans ce champ, nous avons choisis l'entreprise familiale L'EXQUISE pour analyser et évaluer sa gouvernance familiale.

**Mot clés :** Gouvernance d'entreprise, Gouvernance familiale, Entreprise familiale,

## ملخص

"من أجل عدم الاساءة في استخدام السلطة، يجب من خلال التنظيم، إيقاف السلطة بالسلطة"، لذلك تمثل حوكمة الشركات طموحا لكافة أشكال المؤسسات لضمان الحماية الفعالة لجميع أصحاب المصلحة. من بين هذه الأشكال من المنظمات لدينا الشركات العائلية التي تصنع الضجة اليوم لأنها تحمل رؤيا طويلة الأمد في حمضها النووي الذي يعبر عن الأجيال القادمة. يتميز هذا النوع من المؤسسات بوجود وجه مزدوج، وجه عائلي ووجه يعبر عن الشركة، في الواقع يصبح من المهم مناقشة المؤسسات العائلية للتوفيق ما بين هذين المفهومين.

ولدراسة هذا المجال اخترنا الشركة العائلية "الكسكيز" لتحليل وتقييم حوكمتها العائلية

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة المؤسسات، الحوكمة العائلية، المؤسسات العائلية.

## *Sommaire*

<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>1</b>
Introduction.....	1
<b>Section 1 : la notion de la gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>2</b>
1. Définition de la gouvernance d'entreprise .....	2
2. Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	3
3. Les principes standards de la gouvernance d'entreprise .....	10
<b>Section 2 : Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>14</b>
1. Les mécanismes internes .....	15
2. Les mécanismes externes .....	19
Conclusion.....	27
<b>Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité</b>	
de gouvernance.....	29
Introduction.....	29
<b>Section 1 : les entreprises familiales.....</b>	<b>30</b>
1. Définitions de l'entreprise familiale .....	30
2. les caractéristiques des entreprises familiales .....	33
3. les étapes de croissance des entreprises familiales .....	42
<b>Section 2 : Spécificité de la gouvernance des entreprises familiales.....</b>	<b>45</b>
1. Rôle des membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise.....	45
2. La structure de gouvernance des entreprises familiales.....	47
3. Le conseil d'administration dans une entreprise familiale... ..	56
4. Le code Algérien de la gouvernance d'entreprise.....	57
Conclusion.....	62
<b>Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familiale «L'EXQUISE »</b>	
à TLEMCEN.....	64

Introduction.....	64
<b>Section1 : Présentation de l'entreprise familiale</b>	
L'EXQUISE et de La méthodologie de recherche.....	65
1. Présentation de l'entreprise familiale L' EXQUISE.....	65
2. La méthodologie de recherche.....	69
<b>Section 2 : Résultats de l'étude empirique.....</b>	
1. Résultat et analyse de l'entretien.....	79
2. Analyse et interprétation de résultat du questionnaire.....	84
Suggestion .....	98
Conclusion générale.....	100
Bibliographie	
Les annexes	



## Sommaire des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1.1</b>	Les typologies des mécanismes de la gouvernance d'entreprise suivant la spécificité et l'intentionnalité	14-15
<b>1.2</b>	Le fonctionnement des mécanismes de contrôle externes	19
<b>1.3</b>	Synthèse des mécanismes de gouvernance d'entreprise	24-26
<b>2.1</b>	les définitions de l'entreprise familiale selon les critères	32-33
<b>2.2</b>	Cycle de développement de l'entreprise et de problème de gouvernance	44
<b>2.3</b>	Les principales différences entre Réunion familiale, Assemblée Familiale et Conseil Familiale	53-54
<b>2.4</b>	Les problèmes globaux de la gouvernance selon les deux grandes générations de PME	58-59
<b>3.1</b>	Les ingrédients de la boisson gazeuse	67
<b>3.2</b>	la répartition du capital de L'EXQUISE à sa création	67
<b>3.3</b>	la répartition du capital social actuel de L'EXQUISE	68
<b>3.4</b>	Analyse des taux de réponse au questionnaire	76
<b>3.5</b>	Participation dans la prise de décision * Partage des objectifs de l'entreprise	93
<b>3.6</b>	Importance de contrôle * Vérification des résultats	93
<b>3.7</b>	Statut de répondant * Formation par l'entreprise	94
<b>3.8</b>	Statut de répondant * Ajout du service contrôle de gestion	94
<b>3.9</b>	Degré d'utilité de la communication * Circulation	95

	de l'information	
<b>3.10</b>	Membre de la famille * Statut de répondant	95
<b>3.11</b>	employés membre de la famille * le traitement équitable des employés	96
<b>3.12</b>	Membre de la famille * Recrutement d'un gérant hors famille	96
<b>3.13</b>	l'importance de l'existence d'un service de contrôle de gestion * le recrutement d'un gérant hors famille	97

## Sommaire des figures

<b>Figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1.1</b>	Stratégie d'enracinement des dirigeants utilisant le cumul des mandats	7
<b>2.1</b>	L'entreprise familiale à l'intersection de deux systèmes différents	36
<b>2.2</b>	Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale	48
<b>2.3</b>	Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes en externe	60
<b>3.1</b>	Organigramme de L'EXQUISE	69
<b>3.2</b>	Le sexe des répondants	84
<b>3.3</b>	l'âge	84
<b>3.4</b>	Le statut de répondant	85
<b>3.5</b>	Le salaire	86
<b>3.6</b>	Les relations interpersonnelles	86
<b>3.7</b>	La participation dans la prise de décision	87
<b>3.8</b>	Le degré d'utilité de la communication	87
<b>3.9</b>	La circulation de l'information	88
<b>3.10</b>	Le partage des objectifs de l'entreprise	88
<b>3.11</b>	L'importance de contrôle	89
<b>3.12</b>	Vérification de résultat	89
<b>3.13</b>	L'ajout d'un service de contrôle	90
<b>3.14</b>	Nombre de formation fournit par l'entreprise	90
<b>3.15</b>	Les employés membres de la famille	91
<b>3.16</b>	Le traitement équitable des employés membres de la famille et les autres employés	91
<b>3.17</b>	Le recrutement d'un gérant hors famille	92

## Sommaire des abréviations

<b>AGE</b>	Assemblée Générale Extraordinaire
<b>AGO</b>	Assemblée Générale Ordinaire
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CAGE</b>	Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise
<b>CaLPERS</b>	California Public Employees Retirement System
<b>CARE</b>	Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
<b>FO</b>	Family Office
<b>ICGN</b>	International Corporate Governance Network
<b>ISO</b>	International Standards Organization
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>OPA</b>	Offre Public d'Achat
<b>PME</b>	Petite et Moyenne entreprise
<b>PNB</b>	Produit National Brute
<b>RCMS</b>	Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux
<b>SARL</b>	société à Responsabilité Limité
<b>TCT</b>	Théorie des Coûts de Transaction

***INTRODUCTION***  
***GENERALE***

### **Introduction générale :**

Depuis quelques années, et en raison des multiples et profonds dysfonctionnements observés au sein des entreprises, la gouvernance d'entreprise fait l'objet d'un regain d'intérêt manifeste parmi une multitude d'acteurs. Elle concerne toutes les entreprises quelque soient leur tailles, leurs statuts ou leurs structures de propriété. Parmi les entreprises particulièrement concernée par la gouvernance sont les entreprises familiales.

De profondes réformes institutionnelles ont été engagées dans la plupart des pays occidentaux, et plus récemment en Algérie, afin de mettre en place de nouvelles règles de « bonne gouvernance » au sein des entreprises Algériennes.

Dans les années 2000, les chercheurs (Chareau, Gomez ...) Ont commencés à reconnaître l'intérêt de la gouvernance pour les entreprises familiales en raison de leur forte présence dans l'économie nationales leur forte contribution à la création de richesse.

La gouvernance d'entreprise traite le « management du management » qui a suscité des débats importants sur des sujets tels que le conseil d'administration (missions, responsabilités, ..), la rémunération des dirigeants, la structure de propriété (identité des actionnaires .....), le reporting financier ...

Les entreprises familiales diffèrent en effet des autres types d'organisation en ce que la présence de membres d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management et leur gouvernance.

La coexistence de deux systèmes qui fonctionnent selon deux modes différents dans les entreprises familiales. L'entreprise fonctionne selon une logique économique et la famille qui fonctionne selon un mode émotionnel et cherche à satisfaire leur besoin sociale, ce dernier variable « la famille », a poussé les chercheurs à définir les entreprises familiales comme un objet de recherche d'où la gouvernance est la solution de réussite de ce type.

La mise en œuvre de la gouvernance dans l'entreprise permet de garantir un processus durable et efficace de réaction de valeurs conforme à l'ensemble des parties prenantes interne et externe.

L'intérêt à la gouvernance s'accroît en Algérie avec la mise en place du premier code algérien de gouvernance par le club d'action et de réflexion autour de l'entreprise (CARE) ; ce code permet aux entreprises algériennes d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance afin de pouvoir les intégrer en leur sein.

### **Importance du sujet « gouvernance des entreprises familiales »**

Les entreprises familiales constituent la base de tissu économique dans la majorité des pays notamment en Algérie vue la richesse qu'elles créent et de leurs contribution dynamique dans le développement des économies nationales , cela recommande que ce type d'entreprise soit performant et compétitif, et ce n'est que le fruit d'un bon mode de gouvernance qui permet une meilleur prise de décisions économiques en tenant compte des conséquences de ces décision.

De plus la gouvernance permet de rassemblés tous les acteurs et de faire convergé leurs intérêts vue l'essor des conflits d'intérêts qui se développent de jour en autre et de l'influence de la famille qui rend la gestion des entreprises subjective.

C'est pour cela que tout au long de ce travail nous allons essayer de montrer l'intérêt de la mise en place des pratiques de gouvernance au sein des entreprises familiales dans la mesure où celles-ci représentent la quasi-totalité des entreprises Algériennes.

### **Problématique et les hypothèses de la recherche**

Une entreprise familiale doit concilier les intérêts de trois parties : la famille l'entreprise et actionnaires. Chacune a ses propres objectifs. La famille veut l'unité, l'harmonie et le respect mutuel. Pour l'entreprise, les finalités sont plus économiques et financières, comme le rendement et la productivité. Les actionnaires enfin, veulent voir leur patrimoine s'accroître. Alors, **Comment les entreprises familiales sont-elles gouverner ?**

Cette question représente l'ossature de notre recherche et de celle-ci se dégagent plusieurs lignes directrices à savoir :

- Quels sont les principaux mécanismes de la gouvernance d'entreprise ?
- Existe-t-il une différence entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance d'entreprise familiale ? et Quelles sont les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales Algérienne ?

Ainsi pour mener notre travail de recherche nous avons posé aux sous questions les hypothèses suivantes :

- On distingue deux types de mécanismes ; internes qui sont le conseil d'administration et la participation des dirigeants et externes qui sont les marchés des biens et services, du travail, des capitaux, de prise de contrôle et les investisseurs institutionnels.
- Oui, il existe une distinction entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale. En effet les entreprises familiales incluent deux aspects dont ils nécessitent un outil pour les relier.

### **La structure de recherche**

Nous avons choisi de structurer notre travail en trois chapitre ; deux chapitre théoriques et un troisième pratique, dans le 1<sup>er</sup> chapitre intitulé « le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise », il nous parait dans ce chapitre de faire le point sur la notion de gouvernance d'entreprise et d'en dégager les différents mécanismes de la gouvernance que soit en interne ou bien en externe. Dans un deuxième chapitre nous allons aborder les différents aspects de la gouvernance des entreprises familiales partons des définitions de ce type d'entreprise jusqu'aux structures de gouvernance qui leurs distinguent des autres entreprises. Ainsi que l'environnement juridique de la gouvernance d'entreprise familiale en Algérie.

Dans cette 1<sup>er</sup> partie : Pour la réalisation de notre travail et afin d'approfondir nos connaissances nous allons opter d'abord une recherche documentaire puis nous allons se vocaliser dans le chapitre pratique sur la méthode qualitative et la méthode quantitative pour jumeler les parties de travail et répondre à la problématique de recherche.



# ***PREMIER CHAPITRE :***

*Le cadre conceptuel de la  
gouvernance d'entreprise*

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

## Introduction

Apparue aux Etats-Unis, au début des années soixante-dix sous forme initiale d'un courant d'opinion. La gouvernance d'entreprise s'y développera dans les années 80 pour être consacrée en 1993 par la publication des « Principles of corporate governance » qui mettent en évidence la dualité du pouvoir au sein du conseil d'administration entre pouvoir de contrôle de l'actionnaire et pouvoir de gestion et d'organisation des dirigeants, et insistent en outre sur la nécessité par le conseil de surveiller ceux qui gèrent la société.

Le terme gouvernance d'entreprise est une traduction du terme Anglo-saxon de « corporate governance ». Roland Pérez, lui associe une définition saisissante et forte « la gouvernance, c'est en quelque sorte le management du management, un méta management ».

L'objectif de ce premier chapitre est double : il s'agit en premier lieu, de donner quelques définitions sur la notion de gouvernance d'entreprise. Ensuite les principales théories qui sont à l'origine des différentes approches et conceptualisation de thème. Ainsi que les principes standards de la gouvernance d'entreprise. En second lieu, nous présenterons les mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise en interne et en externe.

## Section 1 : la notion de la gouvernance d'entreprise

### 1. Définition de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance est un concept holistique qui s'applique à plusieurs niveaux, et pour plusieurs objectifs, dans un environnement marqué par des conflits d'intérêt, des situations d'incertitudes et d'asymétrie d'information.

G. Charreaux a défini la gouvernance d'entreprise par « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimité les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »<sup>1</sup>(Charreaux,1997)

Cette définition permet d'inclure dans la gouvernance d'entreprise l'incidence de la structure de propriété. Elle permet aussi de faire le point sur le rôle essentiel que peuvent jouer les associés ou les administrateurs dans la détermination du cadre et les règles de l'organisation.

La littérature sur la gouvernance d'entreprise s'intéresse principalement à l'organisation des pouvoirs au sein des entreprises. Cette considération administrative vise à définir les dispositifs internes par lesquels les actionnaires mandants cherchent à contrôler au mieux les dirigeants mandatés. Dans ce cadre l'OCDE indique que la gouvernance d'entreprise fait référence aux « relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus »<sup>2</sup> (OCDE, 2004).

Selon le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise ; «La gouvernance d'entreprise renvoie à une démarche libre et volontaire de celle-ci, en vue d'introduire un maximum de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle. Il consiste en un ensemble de dispositions pratiques traitant en particulier ;

---

<sup>1</sup> G.CHARREAUX, « Le Gouvernement des entreprises, corporate governance, théorie et faits », economa, 1997, p1.

\* Discrétionnaire : se dit d'un pouvoir sans limite, arbitraire, qui s'exerce sans être soumis à une autorité supérieure. Se dit aussi du pouvoir de l'administration lorsque cette dernière est libre de porter une appréciation sur l'utilité et l'opportunité d'une décision à prendre.

<sup>2</sup> OCDE, principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004, p11.

OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques)

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

- De la définition des droits et des devoirs des parties prenantes internes et externes ;
- Du partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent ;
- Des relations qui se tissent à cette occasion entre ces parties prenantes »<sup>1</sup>.

Dans la norme ISO 26000, la gouvernance de l'organisation « est le système par le quel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation ».

## 2. Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

### 2.1. La théorie de l'agence

C'est une théorie du comportement des organisations permettant d'expliquer comment les règles du jeu organisationnelles affectent la capacité du dirigeant à résoudre les problèmes, à accroître la productivité et à atteindre son objectif. Or, il existe une tension intrinsèque entre les actionnaires qui cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme et le manager qui cherche à maximiser son revenu et donc la taille de l'entreprise

**Définition :** Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »<sup>2</sup>.

**Problématiques de la théorie :** Deux hypothèses comportementales découlent de cette théorie ; la première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité tandis que la deuxième postule que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats<sup>3</sup>.

- **Divergence d'intérêt :** les dirigeants et les propriétaires possèdent deux fonctions d'utilités différentes dont le but de dirigeant est de servir l'intérêt social au détriment de l'intérêt des actionnaires, d'où il préfère la croissance du chiffre d'affaire qui

---

<sup>1</sup> GOAL, 2009, P16

<sup>2</sup> Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Edition Librairie Française, 1995.

<sup>3</sup> G. CHARREAUX A. COURET P. JOFFRE ET ALII, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Economica, Paris, 1987.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

consiste à maximiser leur rémunération et à minimiser leur effort plutôt que de maximiser le profit qui va être distribué sous forme de dividendes pour les actionnaires.

- **Asymétrie d'information** : la relation d'agence permet d'expliquer dans le cadre de la gouvernance d'entreprise l'asymétrie d'information qu'il existe entre les actionnaires et les dirigeants, d'où les actionnaires détiennent moins d'information que les dirigeants sur l'activité de gestion de l'entreprise. Les dirigeants disposent d'une information privilégiée sur son fonctionnement, tandis que les actionnaires ne disposent pas assez de compétences nécessaires à savoir si une telle transaction arrange ses propres intérêts ou ceux des dirigeants. A ce moment-là les gestionnaires peuvent saisir l'opportunité et conserver l'information seulement pour eux.

Dans ce cas, il est recommandé de mettre en place des systèmes de contrôle et d'incitation afin d'assurer le bon fonctionnement des contrats d'agence ce qui fait naître des coûts d'agence. M. Jensen et W. Meckling (1976) distinguent trois catégories de coûts :

- **Les coûts de surveillance** : sont des frais supportés par le principal pour éviter les comportements déviants des mandataires.
- **Les coûts de justification ou le coût d'engagement** : « les coûts d'engagement résultent de la rédaction par la firme de rapports financiers et de la réalisation d'audits par des experts extérieurs à la firme »<sup>1</sup>. Pour assurer la crédibilité des actions des dirigeants et leur conformité aux intérêts des actionnaires.
- **Les coûts d'opportunité** « la perte résiduelle » : c'est la perte provenant de l'écart entre l'utilité réalisée et l'utilité optimale pour le principal.

### 2.2. La théorie des coûts de transaction

C'est un concept apparu pour la première fois dans l'article fondateur de Ronald Coase (1937) « la nature de la firme » et c'est grâce aux travaux de Oliver Williamson que cette notion s'est développée et prend toute son ampleur.

Coase explique que la firme est un mode de coordination de transactions alternatif au marché, le recours au marché entraîne des coûts de découverte de prix adéquats, coûts de négociation et du suivi du contrôle de tout contrat de transaction. Par conséquent la firme

---

<sup>1</sup>O. Williamson, « the Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, 1981.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

impose la coordination administratif qui permet une économie de ces coûts que l'entreprise cherche à les minimiser afin d'être efficace en dotant des structure adoptés.

Oliver Williamson définit ainsi les coûts de transaction par « les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de bien ou service entre firmes »<sup>1</sup> et suppose par la suite deux hypothèses principales de la TCT. A savoir ; la rationalité limitée et le comportement opportuniste des agents.

- **La rationalité limitée :** c'est une notion que l'on doit à H. Simon. Bien que les agents soient rationnels ils ont une capacité cognitive limitées, et ne peuvent tous prévoir les événements qui peuvent se produire dans le future dans un environnement complexe. La reprise de ce principe de rationalité limitée fait que les formes d'organisations influent sur le processus de prise de décision et sur les conditions et donc sur les coûts de transaction.

Donc les contrats sont incomplets et ne peuvent cerner tous ce qui mène à un comportement « opportuniste »<sup>2</sup>.

- **L'opportunisme des agents :** C'est une conséquence de rationalité limitée relié à la recherche de l'intérêt personnel par la ruse, un agent peut adopter un comportement opportuniste pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres ; ce qui augmente les coûts de transaction.

Dès lors, la nécessité de la mise en place d'un système de gouvernance se justifier par l'impossibilité de prévoir tous les conflits susceptibles de survenir dans le future et donc de proposer des solutions ex-post.

### 2.3. Théorie de l'enracinement

Alexandre et Paquerot (2000) définissent les stratégies d'enracinement des dirigeants comme ayant « pour objectif d'accroître leur espace discrétionnaire en utilisant les moyens à leur disposition, c'est-à-dire leur capital humain mais également les actifs de l'entreprise, pour neutraliser les systèmes de contrôle et accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent (capital humain spécifique, asymétrie d'information)... »

L'enracinement est parmi les théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise qui fut développée par A. Shleifer, R.W.vishny et R. Morck (1988)<sup>1</sup>. IL consiste en le prolongement

---

<sup>1</sup>Idem

<sup>2</sup>B.CORIAT, O.WEINSTEN, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Paris, livre de poche Références, 1995.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

de la durée de vie des dirigeants dans la firme lorsqu'ils savent qu'ils sont susceptibles d'être révoqué ou remplacé, à tout moment, suite à une mauvaise performance.

Partons toujours du problématique de l'asymétrie informationnelle, les dirigeants profitent d'une occasion ou bien encore d'une opportunité et adoptent des stratégies qui ont pour effet de neutraliser les différents mécanismes de contrôle qui pèsent sur eux ou rendent ces mécanismes très coûteux en entreprenant des investissements qui leur donnent un avantage comparatif en termes de connaissance par rapport aux autres. Pour Charreaux, c'est un accès de pouvoir sur les partenaires par rapport à leur performance<sup>2</sup>.

En effet, l'enracinement suppose que les mécanismes de contrôle ne sont pas toujours suffisants pour contraindre des équipes managériales à gérer la firme conformément à l'intérêt des actionnaires (Alexandre et Paquerot, 2000). La non séparation des fonctions de contrôle et de décision ainsi que la dépendance des administrateurs internes et externes soutiennent l'enracinement des dirigeants.

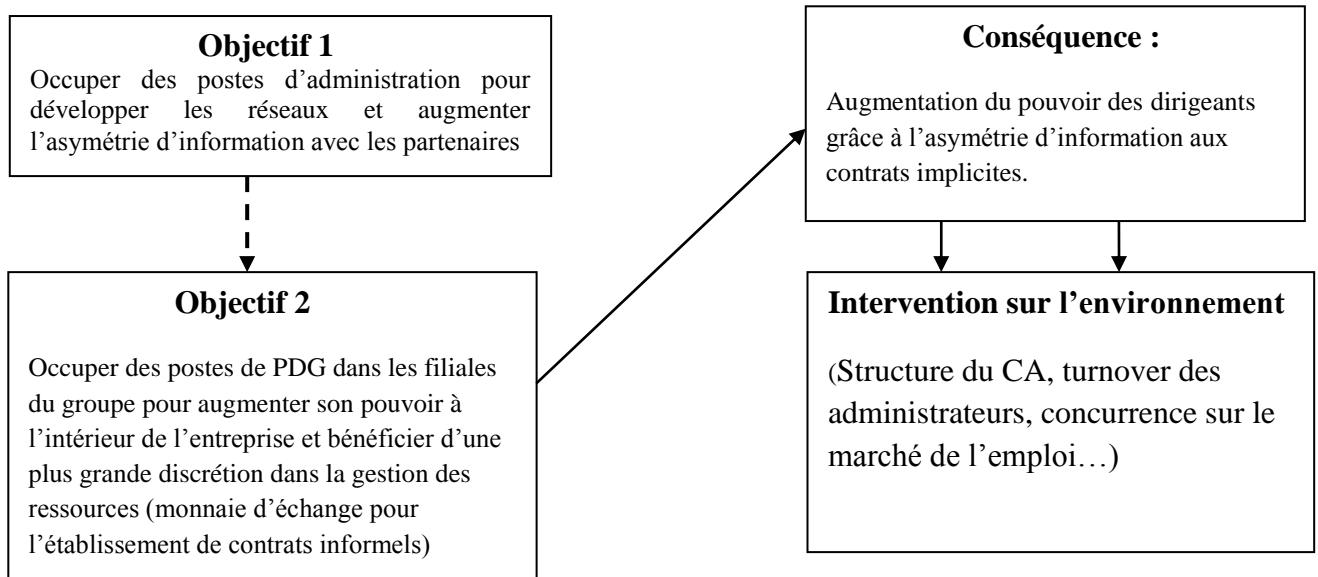
---

<sup>1</sup>A. Shleifer, R.W.vishny et R. Morck, « Alternative mechanisms for corporate control », American Economic Review, 1989

<sup>2</sup>G.Charreaux, op.cit.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Figure 1.1 : Stratégie d'enracinement des dirigeants utilisant le cumul des mandats



Source : G. Charreaux, « le gouvernement des entreprises, corporate governance : Théorie et faits », *Economica*, 1997, p115.

### Les types d'enracinement

On distingue différents styles d'enracinement selon plusieurs critères :

#### 1) L'efficacité

G. Charreaux (1996) distingue deux types d'enracinement selon la conformité avec l'efficacité :

- a. **L'enracinement contraire à l'efficacité** : la stratégie des dirigeants consiste à être indépendant et à manipuler les ressources dont ils disposent tout en s'appuyant sur l'investissement dans les projets qu'ils maîtrisent ou dont ils détiennent l'information majeure. C'est aussi l'investissement idiosyncratique.
- b. **L'enracinement compatible avec l'efficacité** : les investissements sont spécifiques aux dirigeants et ne peuvent être réalisés par d'autres. Ce qui rend leur substitution difficile, risqué et très coûteuse. La connaissance spécifique des dirigeants est profitable pour l'entreprise, les actionnaires et pour eux même.

#### 2) Enracinement organisationnel et marchand

Pour P.Y. Gomez, c'est la nature des leviers de l'enracinement (interne et externe) qui détermine les stratégies d'enracinement des dirigeants :

- a. **L'enracinement organisationnel** : les dirigeants jouent sur le tissage d'un réseau relationnel avec les collaborateurs internes et les salariés en accordant beaucoup



## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

d'avantages en nature, des sursalaires ou en permettant des promotions abondantes dans le but de les rallier à sa cause

- b. L'enracinement marchand :** le dirigeant maintient des relations privilégiées avec les partenaires externes afin de renforcer leur positionnement. Les partenaires auront donc intérêt à ce que le dirigeant ne soit pas remplacé.

### 3) Enracinement par la manipulation ou la neutralisation

Pochet suppose un troisième critère de classification en 1998 ;

- a. Enracinement de manipulation :** en amont de l'action, visant à biaiser la qualité de l'information communiqué ou encore en rendant l'information plus difficile à appréhender par les actionnaires.
- b. Enracinement par la neutralisation :** Où les dirigeants cherchent à obtenir un comportement passif de la part de ses actionnaires. Il sert à construire les réseaux relationnels, mettre en place un climat social favorable et à privilégier une meilleure productivité.

En synthèse l'enracinement est une réaction aux différents mécanismes de contrôle pour paralyser ce système en augmentant la dépendance des différents partenaires à leur égard. Dans ce champ, Narayanan(1985) montre que la manipulation privée de l'information des dirigeants à l'égard des actionnaires incite les dirigeants à gérer leur réputation en préférant les projets générant une maximum liquidité. Néanmoins, pour Paquerot (1997), il peut être bénéfique, dans la mesure où il leur permet de se soustraire aux contraintes à court terme, ou encore au marché de prise de contrôle.

### 2.4. Les théories cognitives

Le gouvernement d'entreprise correspond, non pas à un processus de la création de valeur, mais d'avantage à un simple processus d'allocation d'information. Ce qui place les connaissances comme source de création de la valeur et leur donne une vision plus dynamique.

Les approches cognitives du gouvernement d'entreprise s'articulent autour du concept de connaissance et se focalise d'avantage sur l'entreprise en tant que « processus de connaissance » (Fransman, 1994). C'est dans cette mesure que l'organisation est perçue comme un répertoire de connaissance capable de percevoir les nouvelles opportunités et la rationalité ne s'apprécie plus en fonction des décisions mais des processus qui les régissent. Dans cet optique Charreaux (2002) redéfinit la gouvernance comme

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

« l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation ».

A l'instar des théories contractuelles, les théories cognitives comprennent plusieurs courants qui privilégient différents arguments cognitifs. On identifie généralement trois écoles de pensée<sup>1</sup>. Il s'agit notamment du courant béhavioriste inauguré par Simon (1947)<sup>2</sup>, March et Simon (1958)<sup>3</sup> et Cyert et March (1963)<sup>4</sup>, le courant évolutionniste inspirée des travaux de Nilson et Winter (1982) et les théories de la stratégie fondé sur les ressources et compétences qui trouvent leurs origines dans les recherches de Penrose (1959).

**2.4.1. Le courant béhavioriste ou bien comportemental :** considère la firme comme une « Coalition politique », justifier par le fait que les actionnaires délèguent leur pouvoir de décision aux dirigeants, et une institution cognitive s'adaptant via « l'apprentissage organisationnel », supposant qu'il ya interdépendance entre les individus pour construire la connaissance à l'intérieur de la firme. Cette connaissance a une nature collective et l'apprentissage est un processus social institutionnalisé d'interprétation, d'essai, de feedback et d'évaluation (Hodgson, 1998).

**2.4.2. Les évolutionnistes :** considèrent l'entreprise comme un « répertoire de connaissance productives » qu'elle cherche à acquérir, à combiner, à utiliser et à maintenir de manière cohérente par apprentissage<sup>5</sup> et les stockées sous forme des routines qui représentent à la fois la mémoire organisationnelle de l'entreprise et un outil de coordination automatique entre les différents parties et sont aussi au cœur du processus de prise de décision.

Selon Coriat (1995), la notion de routine renferme des mécanismes de gouvernance spécifique au mode de régulation du système économique.

**2.4.3. Le troisième courant fondé sur les ressources** considère la firme comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidé par la vision des dirigeants<sup>6</sup>, fruit de l'expérience qu'ils ont acquis. Dont l'accumulation et la capacité

---

<sup>1</sup> G. Charreaux, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. Corporate Gouvernance Théories : From Micro Théories to National Systems Théories », Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004

<sup>2</sup> H.A.Simon, Administrative behavior, « A study of Decision-making Process in administrative Organisations », MacMillan: Chicago, 1947.

<sup>3</sup> J.G.March et H.A.Simon, « Organisations », New York: Wiley, 1958.

<sup>4</sup> R.M.Cyert et J.G.March, « A Behavioral Theory of the Firm », Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1963.

<sup>5</sup> M.H.Depert, A.Finet, A.Hamdouch, M.Labie, F.Missonier-Piera et C.Piot, « Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers », De Boeck Université, Bruxelles, 2005.p 51

<sup>6</sup> G. Charreaux, op.cit.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

d'apprendre peuvent assurer la croissance et l'avantage concurrentiel et permet aux entreprises de s'adapter, le plus rapidement possible, aux changements de son environnement.

### 3. Les principes standards de la gouvernance d'entreprise

Les principes les plus exhaustifs de la gouvernance d'entreprise ont été définis par « le fond de pension des fonctionnaires de l'Etat de Californie (CaLPERS) »<sup>1</sup> et « l'international Corporate governance Network (ICGN) »<sup>2</sup>. Ce référer à ces principes limite les risques de dérives et permet de vérifier à tout moment que les structures et les réflexions adéquats sont mises en place pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

#### 3.1. La responsabilité et l'intégrité des dirigeants

La responsabilité recouvre quatre dimensions :

- Avoir la qualité de prendre des décisions ;
- Être garant des choses dont on a la charge ;
- Rendre compte de ses décisions et de ses actes ;
- Répondre des conséquences de ses décisions.

La responsabilité recouvre donc à la fois une situation juridique et un comportement. Un dirigeant responsable est « quelqu'un sur qui l'on peut compter » et « quelqu'un qui rend compte ». d'autre part les administrateurs sont responsables de la qualité des décisions et de leur efficacité. Ils font la preuve de cette responsabilité quand ils mettent en place des mécanismes pour répondre aux attentes des actionnaires et rendent compte de leur application et de leurs résultats, dans le rapport annuel et au cours de l'assemblée générale des actionnaires.

Aux Etats-Unis, Grâce à l'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS), il est possible de s'assurer contre le risque, cette assurance protège les dirigeants, administrateurs...etc. contre les conséquences financières des fautes professionnelles dont ils seraient personnellement redevables. Les frais de dépense sont couverts par la police, que la responsabilité du dirigeant soit recherchée devant une juridiction civile, pénale ou administrative.

---

<sup>1</sup> Basé à Sacramento, CaLPERS fait fructifier depuis 1931 l'épargne retraite des fonctionnaires (hors enseignants) son objectif est de faire progresser le sens de la responsabilité entre les dirigeants et leurs actionnaires.

<sup>2</sup> ICGN est une organisation d'échange de réflexion sur le sujet de gouvernance d'entreprise créée en mars 1995 par des investisseurs institutionnels, des compagnies d'assurance, des fonds de pension, des associations d'investisseur, des investisseurs individuels et des entreprises dans le but de relever les normes mondiales de gouvernance d'entreprise.

### 3.2.L'indépendance du conseil d'administration

Afin d'établir un jugement objectif par rapport à celui du directeur général, le conseil d'administration doit construire son indépendance, sans supprimer sa responsabilité collégiale et collective. Seule, l'indépendance du conseil d'administration peut garantir l'influence positive des administrateurs sur les orientations et la conduite de l'entreprise.

L'indépendance du conseil d'administration est reconnu par quatre éléments :

- La place accordée aux administrateurs indépendants ;
- L'existence et la composition des comités spécialisés ;
- Le rôle joué par les administrateurs indépendants ;
- La répartition des pouvoirs entre le président et le conseil d'administration.

Le secrétaire du conseil d'administration est, en générale, le directeur juridique de l'entreprise donc il rapporte au directeur générale au président du conseil d'administration à la fois. Ces deux responsabilités conduisent souvent à des situations de conflit d'intérêts. Pour cette raison, les entreprises ont commencés à séparer ces deux responsabilités vue l'importance de l'indépendance et la lourdeur de cette fonction.

Le conseil d'administration arrive à interpréter et à donner des jugements autonome et autorisés sur l'information reçu seulement après avoir comprendre le fonctionnement de l'entreprise, les spécificités techniques et financières, ses produits et ses marchés.car il représente l'organe collégial et il doit pouvoir établir, grâce à une bonne information émanant notamment des comités spécialisé, un jugement indépendant de la direction de l'entreprise.

### 3.3. La transparence et la divulgation des informations

C'est une notion d'origine anglo-saxonne qui a été renforcé dans le rapport bouton<sup>1</sup>, ce dernier réaffirme que « la principale régulation doit provenir de a transparence : transparence entre l'exécutif et le conseil d'administration, transparence de la gestion vis-à-vis du marché et transparence dans la relation avec les actionnaires, notamment à l'occasion de l'assemblée générale, lieu de décision, mais aussi moment où les organes de direction rendent compte

---

<sup>1</sup> Le rapport Bouton (2002) est apparu en France et il s'inscrit dans la suite du rapport Viénot (1999). Il préconise un certain nombre de règles applicable en matière de gouvernance d'entreprise françaises. Il met notamment en avant la nécessité d'une plus grande indépendance des conseils d'administration (avec une proportion plus importante d'administrateurs indépendants). Ce rapport est un rapport de bonne conduite et non un texte juridique contraignant.

## **Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

---

de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration..... occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires »<sup>1</sup>.

Partons du principe « trop d'information tue l'information », la finalité de la communication d'une information doit être maîtrisée. Donc la transparence ne réside pas à donner de l'information au juste mais, également, à décrire les mécanismes retenus pour prendre les principales décisions, à indiquer l'usage qui en a été fait et les décisions finalement prises.

Les dirigeants doivent la transparence au conseil d'administration, d'autre part l'entreprise doit également la transparence aux actionnaires. Donc il est indispensable d'établir des rapports de confiance entre tous les parties en utilisant des outils formels pour la diffusion des informations, qui sont principalement : le rapport annuel et le bulletin de convocation à l'assemblée générale.

L'entreprise aura l'obligation de diffuser aux actionnaires :

- Les projets de résolution déposés par les autres actionnaires ;
- Le rapport du commissaire aux comptes sur les procédures et méthodes de contrôles internes ;
- L'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière ;
- Le jugement porté par les commissaires aux comptes ;
- La politique de rémunération....

La transparence évite tout processus qui entraînerait le conseil et l'entreprise dans une spirale infernale négative, toute information devra être communiquée bonne ou mauvaise.

### **3.4. Le respect des droits des actionnaires**

Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice. Il doit en outre Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.

---

<sup>1</sup> Rapport du groupe de travail présidé par Danial Bouton, « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », septembre 2002, p5.

## **Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

---

La responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis des actionnaires s'intéresse à la protection de droit de vote des actionnaires et d'informer ses dernier sur les règlements des assemblés. Le vote se fait de manière proportionnel avec les droits de propriété d'où « une action, un vote », une méthode simple et efficace qui permette d'éviter tout obstacle technique et tout comportement déviant. En outre la propriété d'une action confère au propriétaire un droit d'être informé sur l'entreprise et d'un droit d'influencer la décision.

Il convient de faciliter la participation réelle des actionnaires aux grandes décisions relevant de la gouvernance d'entreprise, notamment la nomination et l'élection des administrateurs.

Les actionnaires doivent pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants<sup>1</sup>.

L'entreprise doit également la divulgation et la communication de toute information auprès des actionnaires. Sur ce thème, l'OCDE a édicté en 1999 des principes qui visent à renforcer la diffusion d'information périodiques, fiables et comparables nécessaire à l'exercice des droits d'information et de vote des actionnaires.

### **3.5. Une vision stratégique à long terme pour valoriser l'investissement des actionnaires**

Le bon gouvernement de l'entreprise est centré sur le long terme. Contrairement à une idée reçue, les investisseurs institutionnels, promoteurs de la gouvernance d'entreprise, favorisent les logiques de long terme.

La stratégie de l'entreprise édicte les priorités de l'entreprise. Tous les actionnaires ont intérêt à avoir progressé la valorisation des titres qu'ils détiennent. Mais ceux qui sont détenteurs des mandats de gestion renouvelables à échéances courtes sont à la recherche des performances à court terme pour surpasser leurs concurrents. Ils font doter les dirigeants d'entreprises du bien-fondé d'une gestion à long terme.

---

<sup>1</sup>OCDE, op.cit.

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

## Section 2 : Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Au sein de la théorie de l'agence assimilant l'entreprise à un nœud de contrats, l'analyse des systèmes de gouvernance est basée sur l'hypothèse des conflits d'intérêt entre le dirigeant et les stakeholders. Le système de gouvernance est constitué par l'ensemble des mécanismes ayant pour vocation de discipliner les dirigeants et de réduire les coûts d'agence.

Ces mécanismes peuvent avoir des origines diverses et des modes de fonctionnement différents, cette diversité peut être illustrée par une typologie, proposée par Charreaux (1997), les classant en fonction de leurs spécificités à l'entreprise et leurs intentionnalités de mise en œuvre.

Un mécanisme est intentionnel lorsqu'il est volontairement conçu pour discipliner les dirigeants, et on dit spontané quand son rôle de gouvernance a un effet indirect sur les dirigeants.

Concernant la spécificité, on dit d'un mécanisme qu'il est spécifique lorsqu'il a été conçu pour discipliner uniquement les dirigeants.

**Tableau 1.1 :** Les typologies des mécanismes de la gouvernance d'entreprise suivant la spécificité et l'intentionnalité

	<b>Mécanismes spécifique</b>	<b>Mécanismes non spécifique</b>
<b>Mécanismes intentionnels</b>	-Contrôle directe des actionnaires (assemblées) -CA (avec sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme bi conseil) -système de rémunération, d'intéressement -auditeurs internes -comité d'entreprise -Syndicat maison	-environnement légal et réglementaire (lois sur société, sur le travail, droit de la faillite, droit social...) -syndicats nationaux - auditeurs légaux -association de consommateurs

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

<b>Mécanismes spontanés</b>	-réseaux de confiance informelle -surveillance mutuelle des dirigeants -culture d'entreprise -réputation auprès des salaires (respect des engagements)	-marché des biens et services -marché financier (dont prises de contrôle) -intermédiation financière -crédit interentreprises -marché de travail -marché politiques - marché du capital social -environnement sociétal -entérinement médiatique -culture des affaires -marché de la formation
-----------------------------	---	---

**Source :** G. Charreaux, « Conseil d'administration et pouvoirs dans les entreprises, le gouvernement des entreprises, corporate governance : théorie et faits », *Economica*, 1997, p 426.

Il est à préciser que le rôle de ces mécanismes dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise demeure, en majorité, au stade exploratoire. Même si certains d'entre eux ont été le sujet de plusieurs recherches approfondies, tels que le conseil d'administration.

La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes interne mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer les respects de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires (Bourard, Divito, 2008)

### 1. Les mécanismes internes

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise interne sont des mécanismes propres à l'entreprise qui visent à délimiter le pouvoir discrétionnaire du dirigeants ces mécanismes sont :

#### 1.1. Le conseil d'administration

Le CA représente un mécanisme majeur de gouvernance des entreprises, Il joue un rôle central dans les entreprises. Il doit remplir certaines fonctions essentielles, notamment :

- Elaborer et guider la stratégie de l'entreprise, principaux plans d'actions et sa politique de risque ;



## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

- Charger au contrôle des initiatives à courte terme, à l'évaluation du budget et la conformité à la législation et aux statuts de l'entreprise ;
- Définir les objectifs des résultats de l'entreprise et assurer la surveillance de la mise en œuvre de ses objectifs et même suivi le contrôle les principales coûts ;
- Suivre les pratiques de la société en matière de gouvernance d'entreprise et procéder les changements qui s'imposent ;
- Recruter et guider les principaux dirigeants et déterminer leurs rémunérations ;
- Gérer et surveiller les conflits d'intérêts pouvant survenir entre la direction, les actionnaires et les administrateurs ;
- Défendre sur les intérêts des actionnaires par la gestion et la discipline des gestionnaires.

Dans le cas où les actionnaires sont des dirigeants le CA sert l'approbation des décisions si non le CA recouvre son rôle normale, Il veille sur les activités du dirigeant, le rémunère et l'élaboration des stratégies organisationnelles de l'entreprise.

Dans la théorie de l'agence, FAMA (1980) <sup>1</sup>lui attribue la mission de contrôler les principaux dirigeants, autrement dit, il doit s'assurer que les décisions prises par ces derniers servent les intérêts des actionnaires, notons toutefois que le rôle disciplinaire du CA peut être limité, surtout si le nombre d'administrateurs sous l'autorité de la haute direction est élevé.

La théorie des coûts de transaction propose une analyse de CA qui complète la vision de la théorie de l'agence .Pour WILLIAMSON (1985)<sup>2</sup> le CA constitue un mécanisme organisationnelle permettant de garantir la sécurité de transactions, en premier lieu, entre la firme et les actionnaires en tant qu'apporteurs des capitaux et en second lieu, entre la firme et les dirigeants, qui louent leur capacité managériale. Il a proposé deux leviers d'actions : le mode de rémunération au sens large et la révocation des dirigeants.

- Le conseil, comme lieu d'exercice du pouvoir
- Le conseil ; comme lieu de contrôle
- Enfin ; le conseil ; comme organe médiateur

---

<sup>1</sup> E.F.Fama. « Agency probleme and theory of the firme », journal of political économie, 1980, pp.299-305, (1980).

<sup>2</sup> O.E Williamson, « The economic institutions of capitalism », New York, the free press, 1985, pp 125-163.

## **Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

---

Pour effectuer ses missions, le CA selon E.Fama doit inclure des administrateurs internes, C'est-à-dire des individus qui participent quotidiennement à la vie de l'entreprise et possèdent des informations spécifiques, leurs rôles est d'informer les autres administrateurs de ce qui se passe concrètement dans les entreprises. Cet auteur indique que cela suffit à contrôler l'opportunisme du dirigeant, sauf en cas de collusion entre les administrateurs internes et le dirigeant qu'ils sont chargés de contrôler.

Dans ce cas, afin de garantir l'indépendance du CA, la présence en son sein, d'administrateurs externes et indépendants et spécialistes du contrôle, est préconisée. Ce sont généralement des dirigeants retraités, d'anciens dirigeants d'autres sociétés. Préoccupés de leur valeur sur le marché des administrateurs, ces derniers n'ont pas intérêt à être soupçonnés de collusion avec le management. Rosenstein et Wyatt (1990) trouve que l'ajout d'un administrateur externe au CA accroît la valeur de la firme.

Selon la théorie de l'agence, un CA de grande de taille est moins efficace à remplir sa fonction de contrôle et serait davantage assujéti à l'influence de la direction.

Lipton et Loresh (1992)<sup>1</sup> évoquent un paradoxe en relevant que la capacité de contrôle du conseil d'administration augmente avec la taille, mais que le gain associé pourrait être compensé par les couts de communication. En pratique, quand la taille du conseil augmente, les problèmes d'agence augmentent et le CA connaît plus de conflits internes ouvrant la porte à plus d'influence et de manipulation de la part de la direction générale.

### **1.2. 1a participation des dirigeants au capital-actions**

Gadhoun et Al (2006)<sup>2</sup> démontrent que lorsque les dirigeants ayant une participation élevée dans le capital –action de l'entreprise, ils ont tendance à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires. Bele et Means (1932) ont montrés dans leurs études que lorsque les dirigeants ont une prise de participation faible au capital-actions de l'entreprise, ces dernier ne sont pas motivés a maximiser la valeur ajouté de l'entreprise.

Une mauvaise gestion des ressources de l'entreprise met en effet en danger la portion de leur richesse qu'est reliée à la valeur marchande de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> M. Lipton et. Loresh. « A modest proposal for improved corporate governance », Business lawyer 48 (No .1), 1992, pp 59-67.

<sup>2</sup> Gadhoun et Al. «Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines», Gestion 2000, vol. 4 Juillet-Août 2006, pp 93-115.

## **Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

---

M.C Jensen et W.M.Meckling (1976) ont montré que la performance de l'entreprise augmente lorsque les dirigeants détiennent entre 0 et 5-7 pourcent du capital puis décroît lorsque leur participation s'accroît jusqu'à 10-12 pourcent, mais ces résultats étant divergent pour des pourcentages supérieurs selon les échantillons. Même pour l'étude de B.E.Hermalin et M.S.Wersbach (1991) trouvent que la performance de l'entreprise augmente quand les dirigeants ont participés jusqu'à 1 pourcent du capital puis démunie lorsque leurs participation continue à augmenter.

En conclure, que la participation des dirigeants au capital-actions de l'entreprise doit être suffisamment importante pour qu'il y ait une communauté d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires mais pas trop.

### **1.3. L'assemblée générale des actionnaires**

Parmi les mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise on retrouve l'assemblée générale, son rôle est d'examiner les comptes de l'année précédente et de prendre des décisions concernant le conseil d'administration, c'est aussi l'AG qui décide de la répartition des bénéfices éventuelles.

On distingue deux types d'assemblée générale, d'une part l'assemblée générale ordinaire (AGO) qui statue notamment sur l'approbation des comptes, l'affectation du bénéfice, la nomination et la révocation des administrateurs et des commissaires aux comptes (charger de certifier la véracité des comptes de la société), et d'autre part l'assemblée générale extraordinaire (AGE) qui ne se réunit qu'en cas de modifications des statuts.

Pour déterminer les membres de l'AGO on utilise le vote, il n'est habilitée à voter que un quart des actionnaires qui ayant droit de vote .Lorsqu'elle réunit, l'AGO peut à tout moment poser des questions et demander des explications aux dirigeants de l'entreprise.

Par contre l'AGE, chargée de modifier les statuts, ne peut voter que si le tiers des actionnaires sont présents lors de la première convocation, et le quart lors de la deuxième. La majorité est fixée au 2/3 des actionnaires présents, l'AG peut être convoquée par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

### 2. Les mécanismes externes

Les mécanismes de contrôle externe sont représentés par le marché des biens et des services, le marché financiers, l'environnement légal et réglementaire, les organismes financiers prêteurs ainsi le marché de prise de contrôle.

**Tableau 1.2 :** Le fonctionnement des mécanismes de contrôle externes

Mécanismes de contrôle	Leviers d'actions
Le marché des biens et services	Eviction des entreprises non performantes
Le marché financier	Les prises de participation hostiles
Le marché de travail des cadres dirigeants	Concurrence exercée par les autres dirigeants
L'environnement légal et réglementaire	Limitations imposées à la liberté d'action managériale

**La source :** Pochet, (1998). Adapté

Dans une perspective disciplinaire, certains mécanismes de marché peuvent jouer un rôle dans la réduction des stratégies de diversification (Berger et Ofker ,1999), Fama(1980) donne l'importance au marché des dirigeants et pour (Fama et Jensen ,1983) donnent l'importance des marchés financiers et les prises de contrôle.

#### 2.1. Le marché de travail des dirigeants

La concurrence acharnée permet de ressortir les managers performants puisque sur ce marché il existe un conflit entre les managers actuels et d'autres équipes managériales désireuses de les remplacer.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

Le marché de travail, et malgré le manque d'étude concernant sa réelle efficacité dans le système de gouvernance d'entreprise, il paraît comme l'un des principaux mécanismes de la gestion des conflits entre les actionnaires et les dirigeants.

Cette efficacité est soulignée par Allemand (2005, P14) « le rôle de sanction à un effet dans la durée, un dirigeant qui remplace un départ forcé sera d'autant plus incité à être performant ou à réaliser les objectifs qui lui ont été fixés, car il sait qu'il peut faire à son tour l'objet d'une éviction ». C'est-à-dire, le marché de travail des dirigeants fonctionne en parallèle avec le système des rémunérations, dans le cas où l'entreprise a un dirigeant compétent mais les efforts fournis par ce dernier demeurent très faibles. Le système des rémunérations interviendra pour apporter les incitations adéquates. Par contre si le dirigeant est jugé d'une compétence moindre, le système de rémunération dans ce cas de figure n'y peut rien et le recours à la révocation demeure la seule solution à cette défaillance du dirigeant, et qui est considérée comme l'ultime mécanisme disciplinaire.

E.F.Fama<sup>1</sup> propose que le niveau du salaire d'un dirigeant est fonction « de ses performances passées et des déviations qui ont pu être enregistrées dans le passé entre les anticipations, qui s'étaient donné lieu au versement d'un salaire, et les réalisations observées ».

Le marché de travail joue un rôle central dans la résolution des conflits entre les dirigeants et les actionnaires. Les dirigeants, dans le cas où ils sont performants et ne sont pas rémunérés justement pour leurs efforts, ils seront amenés à partir et ils auront facilement trouvé un nouveau poste vu leur bonne réputation. Mais dans le cas où les dirigeants ne sont pas performants, ils seront remplacés par des individus issus de la même firme (marché de travail interne) ou bien des individus externes à la firme (marché de travail externe).

### 2.2. Le marché de prise de contrôle

Une prise de contrôle se définit comme « une offre d'achat des actions d'une entreprise par des investisseurs externes »<sup>2</sup>, il constitue un outil efficace d'incitation à la performance qui à son tour est considérée comme menace pour les dirigeants incompetents et opportunistes.

Les dirigeants qui ne détiennent pas ou peu d'action de l'entreprise qu'ils dirigent peuvent avoir des intérêts divergents par rapport à ceux des actionnaires. Parce que, dans la théorie les

---

<sup>1</sup> E.F.Fama. op.cit .

<sup>2</sup> Idem

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

actionnaires propriétaires recherchent toujours la maximisation de la valeur de l'entreprise, mais on constate que les dirigeants managers privilégient la croissance et leur pouvoir même au détriment de la valeur de l'entreprise. Alors, ce marché peut être un moyen efficace pour résoudre ce type de conflit.

Le transfert du contrôle d'une entreprise vers une autre permet le remplacement des équipes de direction et peut rendre la gestion en phase avec les intérêts des actionnaires.

Selon Charlety (1994), la remise en cause d'un management inefficace constitue l'un des motifs qui justifient les opérations des prises de contrôle.

En effet, dans le cas où, pour une entreprise, les actifs ne sont pas bien valorisés par l'équipe dirigeante, l'entreprise devient par la suite une cible d'une offre publique d'achat « l'OPA »<sup>1</sup> Hostile pour des entrepreneurs plus efficaces.

### 2.3. Le marché des biens et services :

La compétitivité est traduite par les capacités, la rentabilité et le risque concurrentiel de l'entreprise visant à assurer sa continuité et pérennité. Donc, la présence de la concurrence dans le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance principale sur les actions et les décisions des dirigeants. Selon Demsetz (1983)<sup>2</sup>, un dirigeant qui opérerait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme pourrait, à plus au moins brève échéance, rendre cette firme moins compétitive. La mauvaise gestion entraînerait, à terme la disparition de l'entreprise par défaillance et sélection naturelle, c'est donc le risque d'une dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant.

Alors plus que la pression de la concurrence sera forte, plus ce marché sera prégnant, parce que ce mécanisme est basée sur l'intensité concurrentiel.

---

<sup>1</sup>OPA : Offre Publique d'Achat ; « L'OPA c'est l'opération par laquelle une telle société informe publiquement les actionnaires d'une autre société qu'elle est disposée à leur acheter leurs titres à un prix fixé d'avance »

<sup>2</sup> H.Demsetz. « the structure of ownership and theory of the firme », journal of Law and economy ,1983

### 2.4. Le marché financier

Le marché financier et la concurrence entre les dirigeants sont considérées comme le moyen de contrôle le plus efficace et le plus démocratique, le rôle central de ce mécanisme guide les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires (H.Manne ,1965)<sup>1</sup>.

L'idée général du marché financier est donc que les entreprises les mieux gérées voient le cours de l'action monter .Mais Jensen et Rubrick (1983) disent que l'augmentation du cours de l'action expliquerait par le perspective d'un changement de l'équipe dirigeante dont l'incompétence et ou l'opportunisme serait trop couteux.

Le but du marché financier est d'incité les dirigeants à être transparents dans leur gestion de l'entreprise et à toujours prendre des décisions rationnelles qui refléteront en pratique par un rendement croissant et positif de l'entreprise, mais dans le cas contraire, si le prix d'action de l'entreprise en pourrait baisser le conseil d'administration pourrait sanctionner le cadre des dirigeants ou même le remplacer.

Alors, le contrôle par le marché financier est un levier pour réguler le comportement opportuniste du dirigeant.

Frédéric <sup>2</sup> Parrat, estime que Les prises de contrôle jouent un rôle disciplinaire car les menaces de l'OPA qui pèsent sur les dirigeants exercent une pression sur eux en les sanctionnant en cas de mauvaise gestion ou de manque de transparence dans l'information transmise au marché.

L'étude d'Anderson et Al (2000) proposent que l'existence de marché financier dynamique en termes d'offre publique de reprise influe sur le niveau de diversification des entreprises.

### 2.5. le système légal de protection des investisseurs

Chaque pays a un système légal et réglementaire, ce système prévoit un ensemble des lois, des régimes et des règlements ayant un caractère obligatoire. Ce dernier visant à protéger les droits des investisseurs contre l'abus des dirigeants.

L'existence de telles lois a une grande importance dans la vie de toute entreprise, ce système évité que le dirigeant se place dans une position de conflit de devoirs et des

---

<sup>1</sup> H.Manne. « managers and the market for corporate control », journal of political economie, 1965.

<sup>2</sup> F. Parrat, « le gouvernement d'entreprise, Ce qui a déjà changé, ce qui va encore évaluer », Maxima paris, 1999, p 42.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

intérêts personnels ou tire profit à titre personnel de son statut au sein de l'entreprise. (Martin, 2008, p15)

Alors, ce mécanisme est un moyen de discipliner les comportements des gestionnaires. La Porta Lopez -de-Silanes et Shleifer (1999) définissent le système légal comme « un ensemble des lois et des règlements qui protège les actionnaires et montrent que l'existence des lois ne suffi pas pour mesurer les comportements des dirigeants ».

Prowse<sup>1</sup> montre que ce système entraîne des plusieurs couts, économiques et politiques, qui peuvent améliorer dans le temps à cause des changements des comportements des gestionnaires, des innovations financiers et d'autres développements du marché.

Selon Shleifer et Vishny (1997), le système légal représente une dimension de la gouvernance d'entreprise qui joue un rôle d'organisateur entre les dirigeants et les autres partie prenantes de l'entreprise .Parmi ses rôles est de favoriser la transparence de l'information liée au fonctionnement de l'entreprise et de sanctionner des dirigeants en cas de non-respect des lois et des règlements.

### 2.6. les investisseurs institutionnels

Pour Gadhoun et Al (2006)<sup>2</sup>, les investisseurs institutionnels dont les banques, les compagnies d'assurances, les fonds de pension et les compagnes d'investissements peuvent contrôler par la valeur monétaire des entreprises et ainsi par les agissements des dirigeants de l'entreprise.

Dans la littérature, il existe deux comportements des investisseurs institutionnels à l'égard des dirigeants :

- Les investisseurs institutionnels donnent beaucoup d'importance aux bénéfices actuels lorsqu'ils détiennent une petite partie des actions .Dans ce cas les dirigeants ont intérêt à manipuler les résultats pour répondre à leurs attentes, dans cette situation la participation des investisseurs à court terme et positivement liée à la gestion des résultats (Koh, 2003)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> S.Prowse. « corporate governance : comparaison internationale », revue d'economie financière N31, HIVER 1994.

<sup>2</sup> Gadhoun et Al. «Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines», Gestion 2000, vol. 4 Juillet-Août 2006.

<sup>3</sup> S. khoh, « on the association between institutional ownership and aggressive corporate earning management in australia », the british accounting review, .2003 vol 35, p 128.



## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- Contrairement, dans le cas où les investisseurs possèdent une grande partie des actions, ils adaptent une vision à long terme, pour cela, les investisseurs institutionnels sont obligés à recueillir les informations et de discipliner les dirigeants. Maug(1998)<sup>1</sup>

Shleifer et Vishue (1997) montrent que les intérêts des investisseurs institutionnels sont déferents de ceux des administrateurs, des employés de l'entreprise ou des anciennes actionnaires.

Cheng et Reitenga (2000) montrent qu'il existe des investisseurs qui peuvent contrôler et limiter l'augmentation de l'abus des gestionnaires.

**Tableau 1.3 : Synthèse des mécanismes de gouvernance d'entreprise**

<b>Mécanismes internes</b>	<b>Elément d'action</b>	<b>Limites</b>
<b>Conseil d'administration représentant les actionnaires et élu par ces derniers</b>	-Choix des dirigeants -La rémunération des dirigeants (salaire, options d'achat d'actions primes, etc.) -Révocation des dirigeants.	Lorsque le nombre d'administrateurs internes est important, le conseil d'administration peut agir dans les intérêts du dirigeant.
<b>La participation des dirigeants au capital-actions</b>	Les dirigeants qui ont une prise de participation élevée dans le capital-actions de l'entreprise, ont tendance à agir dans l'intérêt des actionnaires	Il y a un risque que le dirigeant fasse monter le prix de l'action de l'entreprise à travers des pratiques qui peuvent détruire l'avenir de l'entreprise (vente d'actifs à long terme, licenciements, arrêt des investissements dans la recherche et le développement).
<b>Mécanismes externes</b>	<b>Eléments d'actions</b>	<b>Limites</b>
<b>Marché de biens et services</b>	Un marché de biens et services compétitif oblige les	Le marché doit obligatoirement être

<sup>1</sup>E. Mauge., « large shareholders as monitors: is there a trade –off between liquidity and control », journal of finance. 1998, V53, pp 65-98.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

	entreprises à rationaliser leurs couts de production pour meilleure productivité laissant peu de marge de manœuvre aux actionnaires.	parfaitement compétitif.
<b>Marché des prises de contrôle</b>	L'offre d'achat des actions d'une entreprise des acheteurs hostiles les dirigeants à corriger leurs comportements, afin de ne pas conduire les actionnaires mécontents à la vente de leurs actions et à la baisse du prix en découle.	Pour que les transactions d'achat soient effectives, il faut que la probabilité qu'un grand nombre d'actionnaires réponde à l'offre soit réelle.
<b>Marché du travail des dirigeants</b>	Le dynamisme du marché des dirigeants (plusieurs dirigeants) contraint les entreprises à rémunérer les dirigeants selon leur performance et conséquemment, révoquer un dirigeant jugé inapte.	permet aux gestionnaires non performants de se retrouver du travail.
<b>Le marché financier (bourse)</b>	Le libre fonctionnement des marchés financiers et de la bourse ainsi que la concurrence que s'y livrent les managers pour le contrôle des entreprises est le meilleur gage d'un contrôle efficace des dirigeants .le dirigeant d'entreprise s'expose à des sanctions du conseil d'administration en cas de	Le capital de l'entreprise est réduit en petit pourcentage réparti sur plusieurs investisseurs. Il ya donc une absence d'investisseurs important pour inciter effacement le dirigeant à éviter les comportements opportunistes.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

	baisse du prix des actions de l'entreprise.	
<b>Les agences de réglementation et le système légal</b>	Le système légal agit en faveur des investisseurs et des actionnaires à travers la formalisation de la divulgation de l'information liée à l'entreprise, le code éthique, les restrictions sur les transactions et les sanctions.	le pouvoir discrétionnaire des dirigeants est encore considérable.
<b>Les investisseurs institutionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gèrent les fonds qui leur sont confiés.</li> <li>-Contrôle de la valeur monétaire des entreprises dans lesquelles ils investissent.</li> <li>-Influence de l'équipe directionnelle de l'entreprise grâce a la possibilité qu'ils ont de vendre les actions de l'entreprise.</li> </ul>	Les intérêts des investisseurs institutionnels sont parfois différents de ceux de l'équipe directionnelle de l'entreprise entraînant des conflits sur les décisions prises, des fournisseurs de capitaux, des épargnants, etc.

**Sources :** Brouard et Di Vito, 2008, Gadhoun et Al.2006, Pasquero, 2004, Shleifer et Vishny, 1997, Garrette et Al., 2009. Adapté.

### **Conclusion :**

En résumé, nous pouvons dire que ce chapitre nous a permis de nous familiariser avec le concept de gouvernance d'entreprise et de procéder à un certain nombre de rappels sur les différentes théories en la matière.

Nous avons vu que les conceptions différentes à propos de ce sujet ont donné naissance à des théories multiples, ces théories ont connu une évolution à des implications importantes pour la recherche sur la gouvernance d'entreprise. De plus, les développements récents contribuent à une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'évolution des différents systèmes de gouvernance.

Le système de gouvernance est constitué par l'ensemble des mécanismes ayant pour but de discipliner les dirigeants et de réduire les coûts d'agence. La typologie habituellement retenue distingue les mécanismes externes et internes à la firme, et le contenu de ces mécanismes varie selon les auteurs et s'est progressivement élargi avec l'avancement de la recherche. En ce qui concerne ce travail de recherche, nous retiendrons cette typologie traditionnelle et courante.

Après que le cadre théorique est défini, nous nous intéressons dans le chapitre suivant à étudier le cadre spécifique de gouvernance d'entreprise applicable aux entreprises familiales.

## ***DEUXIEME CHAPITRE :***

*Les entreprises familiales et  
leur spécificité de  
gouvernance*

# **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

## **Introduction**

Après avoir été longtemps considérées comme dépassées, les entreprises familiales ont à nouveau le vent en poupe.

La gouvernance ne doit pas être perçue comme un ensemble de procédures et de sanctions, mais comme un outil permettant de trouver un équilibre entre les préoccupations de management, des actionnaires, de la famille et des partenaires de l'entreprise.

Il est nécessaire d'établir une structure de la famille qui empêchera les conflits éventuels et garantira la continuité de l'activité.

Donc la gouvernance de l'entreprise familiale est doublement perçue : d'une part, la gouvernance de l'entreprise avec des instances de décision et de contrôle que l'on pourrait qualifier de « classique » telles que le conseil d'administration ou de surveillance, l'assemblée générale....D'autre part, la gouvernance familiale comprenant principalement le conseil de la famille.

En Algérie, la quasi-totalité des entreprises qui enrichissent le paysage économique sont des entreprises privées à caractère familiale. Dans le cadre de leur promotion, l'Algérie a adopté un code de gouvernance, le Goal, qui trace les grandes lignes des standards de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité. Il est considéré comme un document de base pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur.

Alors, il nous paraît intéressant dans le cadre de ce chapitre de faire le point sur le concept même de l'entreprise familiale et d'en dégager leurs principales définitions et caractéristiques dans une première section. La deuxième section sera consacrée à l'étude de l'influence de la famille sur la gouvernance. Ainsi que la structure de gouvernance de ce type d'entreprise, puis nous allons faire le point sur le code de la gouvernance en Algérie.

### **Section 1 : les entreprises familiales**

#### **1. Définitions de l'entreprise familiale**

Les entreprises familiales constituent un moteur qui conduit le développement socioéconomique et la création de richesse dans le monde, et l'entrepreneuriat est la source principale de l'entreprise familiale.

Donckels et Frohlick (1991) disent que les entreprises familiales constituent plus des deux tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux.

En effet près de 80 pourcent des entreprises mondiales sont des entreprises familiales, Et pour cela, nous revenons sur la définition d'une entreprise familiale et leurs caractéristiques principales.

Les définitions présentées dans la littérature de gestion sont à la fois très nombreux, très variées et très marquées par l'hétérogénéité, à la limite il est possible d'affirmer qu'il existe autant de définitions que de nombres d'auteurs qui traitent ce sujet.

L'entreprise familiale est une entité mal connue, qui engendre une multiplicité de définitions parfois contradictoire. Cet effet est dû à l'identité complexe de ce type d'entreprise. Alors, les définitions d'une entreprise familiale sont diverses et plusieurs, elles se divisent entre deux critères ; mono-critère et pluri-critère.

Pour les définitions mono-critère sont les moins nombreux par rapport aux définitions pluri-critère, elles retiennent de manière alternative, soit le critère de la propriété ou le critère de contrôle, ou le critère de l'interaction famille /entreprise.

Il existe plusieurs auteurs qui ont définis les entreprises familiales à travers ce critère mais dans notre étude nous allons citer les définitions suivantes.

Dona et Smyrnios (2010)<sup>1</sup> montrent que la plupart des définitions basent sur les démentions de la propriété et du contrôle.

L.B.Bornes, S.A.Hershon (1976)<sup>1</sup> montrent qu'une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un personne ou entre les mains des membres

---

<sup>1</sup> Laura Salloum, Entreprises familiales : « prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances », édition Bart et Jones, 2015, p13.

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

---

d'une seule famille. I.Lansberg et Al (1988) se confirment également sur le contrôle mais sur le contrôle légal.

Salloum et Azoury (2009) <sup>2</sup>soulignent qu'une entreprise est familiale lorsque la propriété ou le management est influencé par une famille.

Le critère d'interaction famille/entreprise est retenu pour indiquer la nature familiale de l'entreprise, la définition de Beckhard et Deyer (1983) qui affirment de l'importance à la présence de la famille dans le conseil d'administration, le dit conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités (famille/entreprise).

Par contre les définitions pluri-critères basent sur une combinaison de plusieurs critères pour décrire la nature de l'entreprise familiale .C'est généralement le contrôle et la propriété qui sont toujours combiner et retenus, avec le degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise.

J.A.Davis, R.Tagivri <sup>3</sup>(1982) définissent la firme comme : « une organisation ou deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent le marché (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes des managements ou des droits de propriété sur le capital ».

La définition retenu par C.M.Daily, M.Dollinger<sup>4</sup> (1992) expliquent le lien entre les membres de la famille au sein de l'entreprise : « il doit s'agir des personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liées ou propriétaire qui travaille dans l'entreprise »

L'étude de Learch et Hus (2000)<sup>5</sup> montrent ainsi une entreprise comme familiale a une influence remarquable sur les opérations et quand un des critères suivants est vérifié :

- les droits de vote sont détenus à plus de 50 % par une même famille ;
- un seul groupe familial contrôle formellement l'entreprise ;
- une proportion significative des cadres managériaux de l'entreprise est aux mains de la même famille ;

---

<sup>1</sup> José Allouche et Bruno Aman, « l'entreprise familiale : un état de l'art », finance ; contrôle, stratégie, Mars 2000, p41.

<sup>2</sup> Laura Salloum, op.cit, p13.

<sup>3</sup> C.M.Daily, M.Dollinger, « l'entreprise familiale : un état de l'art », finance, contrôle, stratégie, Mars, 1992, p42

<sup>4</sup> Idem p 57.

<sup>5</sup> Laura Salloum, op.cit, p13.



## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

Alors, l'entreprise familiale est une entité dont le capital est détenu majoritairement par les membres d'une même famille et dont au moins deux administrateurs sont de la même famille .Elle se compose généralement du père, de l'épouse et le plus souvent, des enfants dans une perspective de la succession.

**Tableau 2.1 : les définitions de l'entreprise familiale selon les critères**

<b>1) Définition mono-critère</b>	Auteur	Contenu
Critère de la propriété	Barnes L.B, Hershon S.A(1976), P.B (1982) Lamberg I et Al, (1988)	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
Critère du contrôle	Barry B. (1975), Beackhard.R et Al. (1983), Handler, W.C(1989)	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie .le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle.
<b>2) Définition pluri-criteres</b>	Auteur	Contenu
Propriété et contrôle	Davis et Tagiuri (1982), Davis et Paratt (1985), dyer(1986), Stern(1986), Hollande (1989), Aronoff (1990), Gallo Fstapé (1994), Astrachan et kolenko (1994), Coomie, Stephenson et Monteith (1995)	L'entreprise est à la fois, la propriété d'individu ou un d'une famille (voire de plus d'une) et elle est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle.
Propriété transmission et contrôle	Chuerchill (1987), Ward (1987)	La transmission de l'entreprise de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectué .la nouvelle génération doit

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

		conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen (1953)	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donc son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions.
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donnelly R.(1964)	Il ya au moins deux génération de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise.
Existence de sous-système	Bécklard R.Deyer W.G.Jr. (1983)	Un système composé de sous-système (l'entreprise, la famille, le fondateur)

Source : José ALLOUCHE et Bruno AMANN, (2000), p.45

### 2. les caractéristiques des entreprises familiales

Dans ce point nous allons essayer de présenter différentes caractéristiques des entreprises familiales, nous commencerons par les caractéristiques économiques puis les caractéristiques du management et de gestion et enfin les caractéristiques sociales et culturelles de l'entreprise.

#### 2.1. les caractéristiques économiques

Plusieurs recherches et enquêtes menées dans un grand nombre des pays ne laissent aucun doute sur le rôle et l'importance économiques des entreprises familiales. Ces derniers sont considérées comme une source d'emplois, ces entreprises ne mettent pas le rendement rapide comme un objectif majeur, leurs stratégies se basent sur l'investissement durable et le profit à long terme.

Dans tous les pays, les entreprises familiales constituent la majorité des entreprises, elles sont essentiellement des PME, leurs parts dans le tissu économique est à relativiser en prenant en compte leur part dans le PNB et l'emploi.

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

Les entreprises familiales sont aussi responsables d'une grande partie de l'emploi en plusieurs pays.

Selon les recherches publiées<sup>1</sup>, il existe des différences entre la politique financière des entreprises familiales et les entreprises non familiales, ces ensembles des recherches considèrent que les entreprises familiales se caractérisent par un moindre recours à l'endettement.

Alors, les caractéristiques économiques des entreprises familiales se présentent dans leurs structures de financement.

### **2.2. Les caractéristiques de gestion :**

L'entreprise familiale a un management spécifique par rapport aux autres types des entreprises, mais les caractéristiques en terme de stratégie et de gestion reste pratiquement les même.

Sa façon de gestion distingue de l'entreprise familiale dans les points suivants :

#### **2.2.1. Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent**

L'entreprise familiale diffère<sup>2</sup> des autres types d'entreprise en ce qu'elle combine une entreprise et une famille.

Une entreprise et une famille se sont deux concepts distinctes qui comporte chacun des besoins, des objectifs et des croyances qui leurs sont propres. Ceci permet d'expliquer que l'entreprise familiale consiste une structure complexe de *Stakeholders* (partie prenante) où les membres de la famille ; de la direction général et du conseil d'administration sont impliqués, car les membres de la famille jouent des rôles multiples dans la direction général et la gouvernance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Quelques rares études parviennent en effet à une conclusion opposée (Harijono, Ariff et Tanewski, 2004 ; Colot et Croquet, 2005). Les explications avancées – relatives au coût de la dette pour les entreprises familiales ainsi qu'à l'arbitrage 'risques financiers/risques de dilution du contrôle familial' qui sous-tend le choix entre financement par emprunt et financement par ouverture du capital – seront évoquées ci-après

<sup>2</sup> Wiem ELMANAA MADANI : « Conseil d'administration dans les entreprises familiales », Thèse de doctorat, université de la Manouba, 2010, p.27.

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

Les entreprises familiales seront dès lors très sensibles aux événements familiaux : décès, retraite, dispute, divorce, mariage.....etc. Mais l'inverse est également vérifié ; C'est-à-dire même l'entreprise a une grande influence sur la dynamique de la famille.

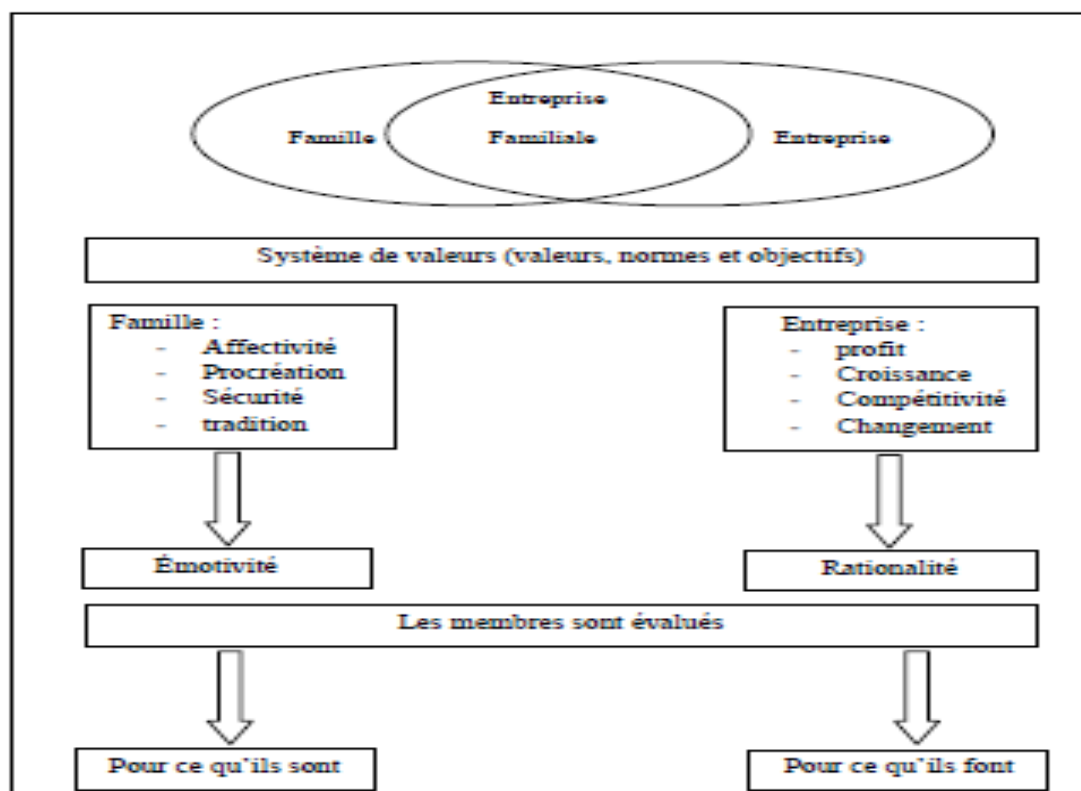
Moulin (2000) montre que l'entreprise familiale présente une caractéristique spécifique quelle que soit sa forme juridique, il a dit « l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux ».

La gestion de l'entreprise familiale est régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes la famille et l'entreprise. Moulin (1999) dit que l'entreprise familiale doit composer avec les discordances qui existent entre les objectifs des deux sous-systèmes. La famille fonctionne sur un mode affectif et émotionnel (Goetschin ,1987), parce que la famille cherche toujours à satisfaire leurs besoins sociale, émotionnel d'appartenance et fournir un sens identité, par contre, l'entreprise fonctionne selon une logique économique et financière, c'est-à-dire tourné vers la maximisation des résultats, sur la satisfaction des consommateurs et la croissance de profit.

Alors, le processus de décision dans l'entreprise familiale intègre tout à la fois, les besoins de la famille et ceux de l'entreprise. Les décisions les plus importantes trouvent leur signification tantôt dans le système familiale tantôt dans le système entreprise.

Afin d'expliquer la relation entre les deux systèmes, nous choisissons le modèle familiale suggéré par Goetschin (1987), il a montré que l'entreprise familiale repose sur deux piliers : celui de la famille où règne l'effectivité et un autre, celui de l'entreprise, suppose être rational.

Figure 2.1 : L'entreprise familiale à l'intersection de deux systèmes différents



Source : Goetschin, (1987) ; p 100

### 2.2.2. Les conflits existant dans l'entreprise familiale

Quand on parle d'une entreprise familiale, la notion de conflit au sein des membres de la famille arrive directement en tête. Alors nous devons aborder les différents problèmes qui touchent les membres de la famille au sein de cette entreprise, car ces conflits sont l'une des faiblesses les plus importantes et parmi les caractéristiques les plus remarquables dans ce type d'entité.

La famille n'est plus uniquement considérée comme entité stable et réunificatrice, mais également comme un ensemble des acteurs aux attentes et d'intérêts divergents. Hirigoyen (2009) montre que le cercle familial s'élargit notamment au cours des périodes de successions –transmissions.

La littérature managériale sur les entreprises familiales a clairement montré que les différences qui peuvent surgir au sein de la famille et les conflits des rôles peuvent conduire à des comportements qui ne vont pas dans le sens des meilleurs intérêts d'entreprise.

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

L'étude de Kets et Vries<sup>1</sup> (1996) met en évidence la façon dans 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 entreprises.

Il y a plusieurs raisons qui conduisent à des conflits au sein des entreprises familiales, nous mentionnerons les plus importantes :

- Le pouvoir décisionnaire est souvent source de conflit également, et c'est encore plus le cas quand plusieurs générations cohabitent au niveau d'une même entreprise ;
- Les règles et les normes sur la compensation sont parfois vagues, non comprise ou non acceptés ;
- Beaucoup de ressources dans l'entreprise familiale peuvent générer une forme de compétition et être la source de conflits : une plus grande part d'action de l'entreprise, le pouvoir, la reconnaissance publique, le prestige ou toutes autres ressources valorisées aux yeux de l'individu ;
- Le problème de contrôle, de surveillance et le sens de l'infériorité entre les membres de la famille ;

Les dimensions émotionnelle et affective qui caractérisent les liens entre les membres d'une même famille rendent le conflit plus douloureux et plus complexe à résoudre. En effet, le désaccord ne reste pas limité à la sphère professionnelle mais s'étend également à la sphère privée. Par ailleurs, il est plus difficile à traiter dans la mesure où les individus sont impliqués personnellement et manquent de recul sur la situation.

Pour résoudre ces conflits, Lank (1997) propose trois types de stratégies :

- La stratégie de l'évitement par le contournement des problèmes. Celle-ci peut se faire soit par l'ignorance (réelle ou délibérée), ou bien par retrait (reconnaitre le conflit mais ne pas s'y impliquer) ou alors par le déni (se masquer à soi-même et aux autres le conflit) ;
- La stratégie de recours faisant appel à un médiateur qui sera chargé de faire des arbitrages entre les personnes concernées (les parties belligérantes) ;

---

<sup>1</sup> Gérard Hirigoyen, concilier finance et management dans les entreprises familiales ; Edition : Lavoisier, 2009, pp 393-411

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

- Enfin la stratégie de confrontation ici, les parties concernées reconnaissent l'existence du conflit et cherchent ensemble à la résoudre en tenant compte de chacun grâce à un dialogue constructif.

A cet effet, il est nécessaire de trouver des solutions radicales à ces conflits dans l'intérêt de l'entreprise car la vie familiale est déférente de la vie professionnelle.

### **2.2.3. La concentration du pouvoir**

Peffer (1981, Cité dans Cannella et Shen, 2001, pp253) définit le pouvoir comme « une quantité importante d'influence pouvant induire des événements et la motivation de ce service de cette influence pour atteindre le résultat escompté ».

Mintzberg (1986)<sup>1</sup>, a proposé une autre définition « le pouvoir se définit comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels ».

Selon l'approche de Mintzberg, le pouvoir est un système composé de quatre composants :

- Des acteurs : il s'agit de toutes les personnes ou groupes de personnes qui participent à une décision organisationnelle ;
- Des besoins : ces acteurs interviennent dans les décisions pour satisfaire des intérêts liées à leurs besoins ;
- Des systèmes d'influence : il s'agit sur les décisions de différentes manières ;
- Des sources de pouvoir : ils disposent de moyen pour faire valoir leurs intérêts ;

Alors, le pouvoir dans les entreprises familiales généralement est concentré sur les mains d'une seule personne ou quelque personne liée elles-mêmes par des liens familiaux. Quand le pouvoir est concentré sur les mains de membres de même famille, surtout s'il y a une différence des positions entre ces membres, ce qui résulte plusieurs problèmes, parmi ces derniers le possesseur et le décideur se confondent dans la même personne.

La concentration du pouvoir présente plusieurs avantages qui sont :

- La concentration du pouvoir permet une projection au long terme et qui en résulte une vision qui dépasse largement une année, c'est l'horizon générationnel ;
- L'assurance d'une plus grande intégration verticale ;

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg : « Le pouvoir dans les organisations », Editions d'organisation, 1986, p39.

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

Mais en retour, cette concentration du pouvoir présente une liste des inconvénients, qui peuvent être résumés en :

- La solitude du dirigeant, cette solitude n'est acceptable sauf si elle est portée par une forte personnalité et une certaine maturité ;
- Un dirigeant trop isolé sera coupé de son entourage et de l'évolution de son environnement qui peut être des évolutions technologiques, bouleversement sociologique ou culturelle, ainsi les nouvelles contraintes commerciales ou légales ;

### **2.3. Les caractéristiques culturelles**

La culture est l'une des caractéristiques les plus importantes des entreprises familiales car elles ont une grande influence sur les membres de la famille dans la vie de l'entreprise, ainsi sur la personnalité du fondateur, l'histoire de chaque famille, de ses réalisations dans l'entreprise et de ses objectifs.

D'après Alversson<sup>1</sup> (1993), la culture est un monde d'expériences apprises et partagées, de signification, de valeur et de compréhension qui informent les individus et sont dites reproduites et communiquées sous des formes symboliques.

Dans l'étude de Dyer (1988), il a prouvé qu'il y avait quatre types de la culture peuvent caractériser les entreprises familiales. En se basant sur sept postulats, à savoir la nature des relations entre les membres de l'entreprise, la nature humaine, la nature de vérité, l'environnement (peut-on maîtriser, ou serait-il plus judicieux de coopérer....), l'universalisme ou le particularisme (dans l'évaluation et le traitement des membres de l'entreprise), la nature de l'activité humaine et enfin le temps (l'orientation des membres de l'entreprise vers le passé, le présent ou le futur).

L'auteur présente quatre types de culture sont :

- La culture paternaliste : C'est la plus commune dans les entreprises familiales et la plus utilisée dans ce genre d'entreprises. D'après les résultats de l'étude de Dyer (1988), (80% des cas étudiés dans son échantillon). Les dirigeants très souvent des membres de la famille ; détiennent toute l'autorité et prennent toutes

---

<sup>1</sup> Fanny FLAMENT, « la stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : note de recherche n 2006-2005 de la chaire de recherche du Canada » ; Mai 2006, p 32.



## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

---

les décisions. Les relations sont hiérarchiques et les membres de la famille ont peut confiance envers les employés ;

Les membres de l'entreprise sont évalués selon des traitements préférentiels et sont orientés vers le passé. Enfin, ce type de culture ne prépare pas biens les héritiers à leurs future responsabilités de leadership ;

- La culture du laisser-faire (10% des cas) : Ce type de culture se différencie de la culture paternaliste par le fait que les dirigeants accordent plus de confiance aux employés et ceux-ci ont des responsabilités ;
- La culture participative : Dans ce type de culture ne trouve pas beaucoup dans les entreprises familiales selon l'auteur (10% des cas), cette culture est caractérisée par la nature des relations est orientée vers le groupe (collatérale) ; les dirigeants placent la confiance en leurs employés, la vérité se situe dans les décisions de groupe, tous les membres de l'entreprise sont évalués selon les mêmes règles et sont orientés vers le présent ou le futur ;
- La culture professionnelle : Ce genre de culture presque n'existe pas, Cela, se produit lorsque l'entreprise familiale perd son caractère familial à la suite d'une vente par exemple ;

Dans chaque entreprise s'applique une culture plus ou moins forte que l'on appelle « la culture organisationnelle ». Cette culture n'est pas innées, mais elle s'est construite à travers le temps et est influencé par l'histoire de l'entreprise (Allaire et Firsirtu ,1993-2004)<sup>1</sup>. Ces histoires organisationnelles aident les entreprises familiales à construire un système dynamique qui renforce l'influence de la famille.

La culture d'entreprise crée des réseaux de relations sociales dont les liens entre les individus forment un groupe cohésif, ces relations entretenues par les biais de la culture sont appelées le capital social de l'entreprise.

La culture d'entreprise joue un rôle fondamental dans les entreprises familiales, car elle permet d'établir la confiance entre les déférents membres de l'organisation, cette confiance est un facteur de succès et de survie de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Idem, p33.

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

Allouche et Amman (1998)<sup>1</sup> ont proposés trois niveaux de la confiance au niveau des entreprises familiales qui sont :

- La culture entre les dirigeants (personale trust) : Il s'agit de la logique institutionnelle familiale ;
- La culture inter : Il s'agit de la confiance entre l'entreprise et son environnement ;
- La culture intra : C'est-à-dire la culture entre les dirigeants et les travailleurs de l'entreprise ;

### **2.4. Les caractéristiques sociales**

Certains auteurs affirment que les entreprises familiales possèdent une certaine responsabilité sociale (Astrachan, Allouche et Amann, 2000), parce que les membres de la famille accepteraient de plus grands sacrifices et des risques de longue durée pour sauver l'entreprise (Astrachan, 1988)<sup>2</sup>.

Dans les entreprises familiales les membres (dirigeants et travailleurs) se sentent davantage engagé socialement, car ce type d'entreprise se concentre beaucoup sur la satisfaction des consommateurs et veille à offrir les meilleurs produits et services avec un bon environnement de travail.

Leach (1991)<sup>3</sup> a affirmé que ce sentiment d'engagement est transmis à l'ensemble des membres de la famille et est véhiculé à travers l'enthousiasme de la famille. Les employés développeraient donc un engagement supplémentaire et une loyauté plus importante que les autres types d'entreprise. Même auteur montre que les entreprises familiales seraient caractérisées par atmosphère unique qui crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs de l'ensemble de la main-d'œuvre.

---

<sup>1</sup> José Allouche et Bruno Amman : « La culture : une explication des performances des entreprises familiales », Economie et social, série gestion, N spécial, Septembre 1998, PP 9-12 ;

<sup>2</sup> Idem ; P 16

<sup>3</sup> Fanny FLAMENT, « la stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : note de recherche n 2006-2005 de la chaire de recherche du Canada » ; Mai 2006, PP 31

### **3. les étapes de croissance des entreprises familiales**

Il existe plusieurs modèles qui ont été définis afin de décrire et déterminer les différents étapes de l'évolution de l'entreprise familiale, le modèle le plus connu et le plus basique consiste en trois étapes résume le cycle de vie de l'entreprise familiale comme suit<sup>1</sup> :

- L'étape du fondateur ;
- L'étape du partenariat fraternel ;
- L'étape de la confédération des cousins ;

Bien que ce modèle permette de mener une bonne analyse des trois étapes basique de l'évolution de l'entreprise familiale, il n'implique pas que toutes les entreprises détenues par des familles nécessairement par l'entreprise de ces trois étapes de développement. La croissance de la propriété et de la gestion au sein de la plupart des entreprises familiales passe par les étapes suivantes :

#### **3.1.Le fondateur propriétaire Détenant le contrôle :**

C'est la première étape dans l'existence d'une entreprise familiale .Alors l'entreprise est entièrement dirigée et gérée par le fondateur .En effet, il se peut que la plupart des fondateurs cherchent des conseils auprès d'un membre restreint de conseillers extérieurs, et/ou des associés, mais ils prennent la plupart des décisions stratégiques eux-mêmes. Cette étape se caractérise généralement par un fort engagement de la part du fondateur envers le succès de son entreprise et par une structure de gouvernance relativement simple.

Dans l'ensemble, cette étape comporte des problèmes de gouvernance d'entreprise limités par rapport aux deux étapes suivante, puisque le contrôle et la propriété de l'entreprise sont toujours détenus par la même personne : le fondateur. Cependant, le problème le plus important qui devra être traité au cours de la vie du fondateur est le plan de la succession.

Afin que l'entreprise familiale puisse survivre et passer à l'étape suivante, le fondateur doit faire les efforts nécessaires pour planifier sa succession et commencer à former le prochaine chef de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Ward (1991), « Creating Effective Boards for private enterprise ,Family enterprise publishers ,Kelin enterprise, Gersick,John A,Davis .Marion Mccollon Hampton ,Ivan Lansberg ,Génération to Génération :Life cycle of the Family Business,(Harvard University press,1997).

### **3.2. Le partenariat fraternel**

Cette étape s'agit de transférer la gestion ou la propriété aux enfants du fondateur. Etant donné que davantage de membres de la famille sont désormais impliqués dans l'entreprise, les problèmes de gouvernance ont tendance à devenir relativement plus complexe que ceux qui ont été observés pendant l'étape initiale de l'existence de l'entreprise. Parmi les défis communs de l'étape du partenariat de fraternel, On trouve : le maintien de l'harmonie fraternelle, l'officialisation des processus et des procédures commerciales, l'établissement des canaux de communication efficaces entre les membres de la famille et la garantie du plan de succession pour les postes clés de la direction.

### **3.3. La confédération des cousins (consortium des cousins ou dynastie familiale)**

Cette étape est caractérisé par une gouvernance d'entreprise plus complexe ; étant donné que davantage de membre de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, y compris les enfants des frères et sœurs ; les cousins et la belle-famille.

Puisque beaucoup de ces membres appartiennent à des générations différentes et proviennent des branches différentes de la famille, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être définie. De plus, tous les conflits qui existaient au sein de la fratrie à l'étape antérieures sont susceptibles de touches la génération des cousins également .Par conséquent, cette étape impliqué la plupart des problèmes de gouvernance familiales. Certains des problèmes les plus communs que les entreprises familiales rencontrent lors de cette étape sont : l'emploi des membres de la famille, les droits des actionnaires familiaux, liquidité des actions, la politique des dividendes ; le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise ; la résolution des conflits familiaux et l'établissement de la vision et de la mission familiaux.

Le tableau suivant présente les principaux problèmes de gouvernance auxquels les entreprises familiales doivent faire face au cours de leur cycle de développement<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> Idem

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

**Tableau 2.2 :** Cycle de développement de l'entreprise et de problème de gouvernance

Etape de la propriété	Problème dominants
Etape 1 : Le(s) fondateur(s)	<ul style="list-style-type: none"><li>-Transmission du poste de dirigeant</li><li>-La succession</li><li>-Planification</li></ul>
Etape 2 : Le partenariat fraternel	<ul style="list-style-type: none"><li>-maintien du travail d'équipe et de l'harmonie</li><li>-prolongation de la propriété familiale</li><li>-Succession</li></ul>
Etape 3 : La confédération des cousins	<ul style="list-style-type: none"><li>-Attribution du capital de l'entreprise niveau des dividendes des dettes et bénéfices</li><li>-liquidité des actions</li><li>-réalisation des conflits familiaux</li><li>-participation et rôle de la famille</li><li>-vision et mission</li><li>-lien familiale avec l'entreprise</li></ul>

**Source :** Société Financière Internationale « Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales »,  
Deuxième édition, 2008, P 16

### **Section 2 : Spécificité de la gouvernance des entreprises familiales**

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

Dans une entreprise non familiale typique, n'importe quel individu impliqué peut être un employé, un dirigeant, un propriétaire, un administrateur ou une combinaison de ces rôles.

Dans une entreprise détenue par une famille, cependant, la situation devient plus complexe car un individu peut avoir des rôles et des responsabilités multiples. Ces rôles multiples sont généralement associés à des motivations différentes, qui augmentent les défis auxquels les entreprises familiales doivent faire face, par opposition à leurs équivalents non familiales<sup>1</sup>.

##### **1.1. Propriétaires (Actionnaires)**

Les propriétaires d'une entreprise familiale ont plusieurs rôles et motivations qui peuvent parfois aboutir à des conflits d'opinion. Par exemple, la décision de réinvestir les bénéfices dans l'entreprise au lieu de les distribuer sous forme de dividendes peut être perçue de manière différente par les divers propriétaires, en fonction des autres rôles qu'ils assument au sein de l'entreprise.

Un propriétaire qui travaille dans l'entreprise familiale peut ne pas s'opposer à une telle décision puisqu'il perçoit déjà un salaire de la part de l'entreprise. Inversement, cette situation paraîtra différente du point de vue d'un propriétaire qui ne travaille pas dans l'entreprise et dont la source principale de revenus dépend des dividendes. Ce propriétaire sera effectivement intéressé de recevoir des dividendes plus élevés et plus fréquents. Les choses deviennent généralement peu complexes lorsque l'entreprise familiale grandit et que ses propriétaires endossent des rôles différents, avec des motivations différents. Parmi les rôles qu'un propriétaire d'entreprise familiale peut détenir, citons :

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

---

<sup>1</sup>Société Financière Internationale « Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales », Deuxième édition, 2008, P17 ; Fred Neubauer et Alden G.Lank, «The Family Business: its Governance for Sustainability», Routledge New York, 1998

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

### **1.2. Dirigeants (Directeurs)**

Les dirigeants d'une entreprise familiale ont eux aussi des motivations différentes en fonction des autres rôles qu'ils jouent au sein de l'entreprise. Un des problèmes communs dans ce domaine est la différence de traitement entre les dirigeants issus de la famille et les dirigeants extérieurs. Dans de nombreuses entreprises familiales, une partie ou la totalité des postes de direction sont strictement réservés aux membres de la famille. Cela peut avoir des répercussions négatives sur la motivation et les résultats des cadres non issus de la famille, qui savent pertinemment que peu importe l'acharnement qu'ils emploieront dans leur travail, ils ne feront jamais partie de la direction de l'entreprise. Par conséquent, de nombreuses entreprises familiales ont beaucoup de difficultés à attirer et à garder des cadres doués qui ne sont pas issus de la famille. Définir une politique d'emploi claire et juste (à la fois pour les employés issus de la famille et pour ceux qui ne sont pas issus de la famille) aide les entreprises familiales à maintenir la motivation de leurs meilleurs employés et leur intérêt dans la croissance de l'entreprise. Une telle politique relie les récompenses des employés à leurs performances, qu'ils fassent partie de la famille ou non.

### **1.3. Administrateurs (Conseil d'administration)**

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

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

Les membres de la famille peuvent avoir des responsabilités, des droits et des attentes de nature différente de la part de leur entreprise. Cette situation peut parfois conduire à des conflits et à des problèmes qui pourraient compromettre la continuité de l'entreprise familiale. Un autre problème qui peut renforcer les conflits parmi les membres de la famille est le degré d'accès aux informations concernant l'entreprise et ses activités. Cet élément peut être problématique étant donné que les membres qui travaillent dans l'entreprise ont généralement accès à ce genre d'informations au moment opportun tandis que ceux qui ne font pas partie de l'entreprise ne peuvent pas se les procurer de la même manière<sup>1</sup>. Les entreprises familiales doivent établir les canaux de communication et les institutions nécessaires pour que tous les membres de la famille soient au courant de l'activité, de la stratégie, des défis et de la direction générale vers laquelle l'entreprise tend.

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

Il est important que la famille se tienne comme un seul homme derrière l'entreprise. Il faut aussi doter de structure et de règles du jeu qui, d'une part, favorisent l'unité de la famille et d'autre part, balisent la relation de la famille avec l'entreprise.

Dans les entreprises non familiales, tout l'enjeu de la gouvernance se concentre sur la relation entre les actionnaires et le conseil d'administration. Dans les entreprises familiales, il en va autrement. A côté de la gouvernance de l'entreprise, il faut aussi assurer la gouvernance de la famille.

Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) définissent la gouvernance des entreprises familiales comme « un système de processus et de structures mis en place en plus haute niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise ». Selon ces auteurs, dans une entreprise familiale développée, cela implique une vision claire de la manière dont l'entreprise et sa gouvernance sont structurées, ainsi que des interactions du conseil d'administration et du comité exécutif avec la famille et sa structure- le conseil de la famille, le comité des actionnaires...etc. Ceci est illustré dans la figure :

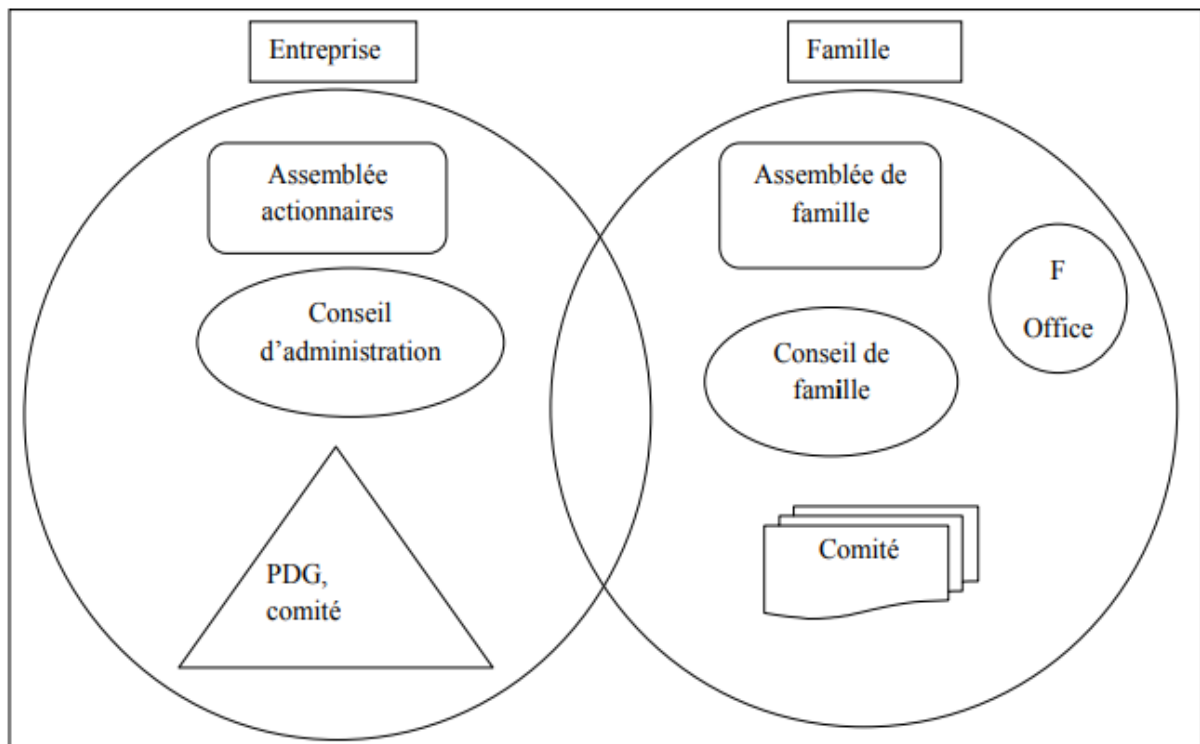
---

<sup>1</sup> Fred Neubauer et Alden G.Lank, «The Family Business: its Governance for Sustainability», Routledge New York, 1998; Ivan Lansberg, «Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business», Harvard Business School Press, 1999.



## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

**Figure 2.2 :** Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale



**Source :** Denis Kenyon-Rouvinez et Ward (2004), p81

Ces auteurs indiquent que la gouvernance relative au système familial de décline en la réalisation, le maintien et le renforcement de l'unité familiale entre les membres de la famille d'un côté et entre la famille et l'entreprise d'un autre côté ; la promotion d'un actionariat stable et motivé et d'une attitude professionnelles des actionnaires à l'égard de l'entreprise afin de ne pas en entraver son fonctionnement.

Selon Gallo et Kenyon-Rouvinez (2004) et Lievens (2006), une gouvernance familiale est jugée efficace si elle remplit les missions suivantes :

- Permet d'apprécier et faire connaître l'entreprise à tous les membres de la famille ;
- Promeut les valeurs de la famille et assure la relève ;
- Permet de développer un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionariat familial,
- Permet de guider le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;
- En courage l'implication du plus grand nombre de la famille dans différentes activité ;

- En fin, facilite la communication familiale.

### 2.1. La charte familiale

Appelée aussi « constitution familiale » ou « protocole familial », est une énonciation des principes qui retracent les grandes lignes de l'engagement familial envers les valeurs, la vision et la mission centrales de l'entreprise<sup>1</sup>

#### 2.1.1. Le contenu de la charte familiale

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

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

La charte familiale ne se limite pas à ces thématiques. Elle doit être adaptée aux préoccupations et à l'histoire de chaque famille. Son contenu est amené à évoluer : c'est un document vivant, en perpétuel mouvement et les engagements qui y sont pris doivent évoluer avec les étapes de la vie de la famille de l'entreprise.

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

La mise en place d'une telle charte nécessite essentiellement cinq étapes<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Société Financière Internationale, op.cit ; p 23

<sup>2</sup> Pascal Viénot, « La gouvernance de l'entreprise familiale, 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants, Groupe Eyrolles, 2007, p 19.

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

---

- 1. Commencer par la généalogie (dresser un arbre généalogique) :** Cette première étape de l'introduction d'une bonne gouvernance familiale est donc le recensement de toutes les parties prenantes, ainsi que la compréhension de leur organisation ;
- 2. Identifier les attentes des membres de la famille :** Les membres de la famille une fois recensés, il faut identifier leurs attentes en veillant à les recueillir de première main. Rien de loin fiable en effet que la transmission des souhaits d'une fratrie par un frère aîné, président charismatique, ayant relégué ses puînés au rôle de supporters officiellement inconditionnels depuis des années.
- 3. Concevoir la charte :** Cette étape consiste dans l'élaboration d'une trame de charte familiale.
- 4. Cheminer avec équité :** Une fois arrêtée la trame de la charte, elle sera discutée avec toutes les parties afin de finaliser ce projet.  
La préparation et la discussion du contenu de la charte nécessite l'existence d'un processus équitable car l'équité ne s'impose pas d'elle-même.  
Le pilotage des débats appartient à une tiers personne indépendant qu'il puisse arbitrer La situation puis codifier les conclusions dans un écrit.
- 5. Faire vivre la charte :** La charte n'est pas rédigée pour l'immédiat, mais conçu pour traverser les générations, car *in fine* elle est destinée à garantir la pérennité de l'entreprise et du patrimoine de ses actionnaires.

L'objectif de l'introduction d'une charte de gouvernance dans une entreprise familiale est de définir, dans un document accepté et signé par tous les actionnaires, un ensemble de règles définissant les relations de chacun tant avec l'entreprise qu'avec ses coactionnaires, à titre personnel et patrimonial aussi que professionnel.

Le travail sur ce document contribue très fortement à souder l'entente au sein de la famille. Bien qu'il n'ait aucune valeur juridique il a une forte valeur morale. Certaines familles allant jusqu'à prévoir un système de sanction en cas de non-respect de la charte.

### 2.2. Les institutions de la gouvernance familiale

En faisant référence à la famille, l'entreprise familiale représente l'unité économique la plus soudée et la plus résistante dans tous le tissu économique dans le monde. Toutefois, une entreprise en expansion devient en général de plus en plus complexe et exige une structure plus formelle. Les dirigeants de l'entreprise familiale doivent alors adopter leurs

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

méthodes de gouvernance. En fait la réussite entraîne le besoin de s'adapter et de changer, et toute entreprise familiale doit un jour faire face à cette nécessité.

IL existe plusieurs structures de gouvernance et que les entreprises n'ont pas tous besoin d'établir toutes ces institutions. La décision du type d'institution qui doit être établie dépend de la taille de l'entreprise, de l'étape de développement de la famille, du nombre des membres de la famille existants et du degré d'engagement de ces membres dans leur entreprise.

### **2.2.1. Assemblée Familiale (Forum Familiale)**

C'est une réunion formelle à laquelle sont présents tous les membres de la famille afin de discuter et de débattre des sujets relatives à l'entreprise et la famille et précéder généralement par le patriarche de la famille (chef de la famille).

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

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

Cette assemblée permet à tous les membres de la famille de se tenir au courant des questions concernant l'entreprise et leur offre l'opportunité d'exprimer leurs opinions sur le développement de l'entreprise et les sujets familiaux. Le rôle le plus important de l'assemblée familiale est d'assurer l'égalité d'information entre les différents membres de la famille. En effet, les membres qui sont impliqués dans la gestion de l'entreprise sont plus proches de l'information et donc mieux informés que ceux qui ne sont pas actifs dans l'entreprise ou encore qui ne sont pas actionnaires. Parmi les questions traitées au cours de cette assemblée :

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

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

Quand la famille s'agrandit la relation famille-entreprise se complexifie et les compromis s'aggravent lors de l'assemblée familiale, il devient nécessaire d'établir une structure clé qui est le conseil familiale. Cet organe est élu par l'assemblée familiale parmi ses membres afin de délibérer à propos des questions liées à l'entreprise.

Il remplit deux fonctions très importantes :

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

On peut constater que le conseil de la famille gère et oriente les relations entre la famille et l'entreprise. Il peut donc en référer à la fois à l'assemblée familiale, pour les questions qui touchent à la famille (sans pour autant la remplacer dans sa fonction d'organe suprême dans la gouvernance familiale) d'une part, et au conseil d'administration pour ce qui concerne l'entreprise (mais sans prétendre pour autant détenir l'autorité effective dans l'entreprise qui revient de fait au conseil d'administration et qui est le premier responsable devant les actionnaires) d'autre part.

Aussi le conseil de famille joue le même rôle pour la famille que pour celui que remplit le conseil d'administration pour l'entreprise. De ce fait deux éléments sont très importants à indiquer<sup>1</sup>:

- Sa composition ne doit pas être restreinte aux seuls membres de la famille liés par des parentés biologique mais il doit également inclure des membres appartenant à la famille par alliance. De même il ne faudrait pas également restreindre ce conseil de famille à une seule génération, mais plutôt, l'ouvrir à différentes générations. Tout ceci va contribuer à augmenter le niveau de la représentativité du conseil.
- Le choix du président est une question très sensible. Il faudrait donc choisir une personne appréciée et respectée de la plupart des membres de la famille. Cette personne doit également être suffisamment disponible pour pouvoir être en contact étroit avec chaque membre de la famille. En ce sens, elle peut également présider

---

<sup>1</sup> Lyés GHEDDACHE, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur Sciences Economiques, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », université mouloud mammeri de Tizi ousou, 2012, p 145.

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

l'assemblée familiale mais elle ne devrait pas être le président du conseil d'administration ni même le Président Directeur Général, sans quoi, il y'aurait confusion des rôles tant évoquée comme problème majeur des entreprises familiales en matière de gouvernance.

**Tableau 2.3 :** Les principales différences entre Réunion familiale, Assemblée Familiale et Conseil Familiale

	<b>Réunion familiale</b>	<b>Assemblée Familiale</b>	<b>Conseil Familiale</b>
<b>Etape</b>	<b>Fondateur(s)</b>	<b>Partenariat fraternel / confédération des cousins</b>	<b>Partenariat fraternel / confédération des cousins</b>
<b>Statut</b>	<b>Généralement informel</b>	<b>Formel</b>	<b>Formel</b>
<b>Adhésion</b>	<b>Généralement ouverte à tous les membres de la famille. Des critères d'adhésion supplémentaires peuvent être établis par le (s) fondateur(s).</b>	<b>Généralement ouverte à tous les membres de la famille. Des critères d'adhésion supplémentaires peuvent être établis par la famille.</b>	<b>Membres de la famille élus par l'assemblée familiale. Critères de sélection définis par la famille.</b>
<b>Taille</b>	<b>De petite taille puisque la famille en est</b>	<b>Dépend de la taille de la famille et des</b>	<b>Dépend des critères établis pour</b>

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

	encore à l'étape du fondateur (s). Généralement 6 à 12 membres de la famille.	critères d'adhésion.	l'adhésion. Idéalement 5 à 9 membres.
Nombre de réunions	Dépend de l'étape de développement de l'entreprise. Lorsque l'entreprise grandit rapidement, la fréquence peut être d'une fois par semaine	1 à 2 fois par an	2 à 6 fois par an
Activité principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Communication des valeurs et de la vision familiales.</li> <li>*Discussion et génération de nouvelles idées commerciales.</li> <li>*Préparation du (des) prochain (s) chef (s) de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Discussion et communication des idées, des désaccords et de la vision.</li> <li>*Approbation des principales politiques et procédures concernant la famille.</li> <li>* Education des membres de la famille sur les questions liées à l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Résolution des conflits.</li> <li>*Développement des principales politiques et procédures concernant la famille.</li> <li>*Planification.</li> <li>*Education.</li> <li>*Coordination du travail avec la direction et le conseil et équilibre entre entreprise et famille.</li> </ul>

Source : Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales, 2008, p31

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

### **2.2.3. Le comité des actionnaires :**

Lorsque l'entreprise comprend un très grand nombre de parent qui détiennent des actions. Ces derniers ont besoins d'un comité qui va les représenter dans la structure de gouvernance. Il s'agit du comité des actionnaires.

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

Ce comité est chargé également de la rédaction, la mise en œuvre et l'amendement de la convention des actionnaires qui traite les questions relatives à l'entrée et à la sortie de l'actionnariat, la valorisation de la société, les droits et devoirs des actionnaires, les systèmes de prise de décision et de vote.

### **2.2.4. Bureau familial (Le *family office*)**

Le *Family Office* est une organisation de personnes au service d'une ou plusieurs familles, qui offre un conseil aux familles au service exclusif de leurs intérêts patrimoniaux.

Selon l'AFFO (Association Française du Family Office) ; Le FO est une organisation de personnes au service d'une ou plusieurs familles, qui offre un conseil aux familles au service exclusif de leurs intérêts patrimoniaux. Il représente également un centre d'investissement et d'administration, très courant dans les entreprises familiales étendus et fortunées, dont les membres manifestent le besoin aux conseils personnels. Il a principalement pour objectifs d'assister à la gestion et au placement des biens, la comptabilité, la communication, la planification de carrières professionnelles et le conseil fiscal.

Le rôle du FO est de contribuer à pérenniser sur le long terme l'harmonie et le patrimoine familiaux. Il n'est donc pas là pour aider la famille simplement sur une question spécifique à résoudre ni pour l'aider à maximiser son patrimoine à court terme en lui suggèrent des options éventuellement risquées.

Le FO a pour mission d'accompagner la famille, chacun de ses membres séparément ou avec une optique globale, de se situer à ses côtés, de réagir comme s'il était lui-même le chef



## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

de famille cherchant le bien-être de tous ses membres et d'anticiper (être proactif) en consacrant son temps à la réflexion sur les évolutions possibles de l'environnement familial<sup>1</sup>.

### **3. Le conseil d'administration dans une entreprise familiale**

Le conseil d'administration est une institution centrale dans la gouvernance des entreprises. Comme toutes les autres entreprises, Il constitue un maillon dans la chaîne de gouvernance des entreprises familiales.

Plutôt qu'un rôle de « contrôleur », le CA y joue beaucoup plus un rôle de « conciliateur » et de médiateur. Donc il n'est plus un agent de police mais un coach. Il devient ainsi une véritable source de valeur ajoutée aussi bien pour le management que pour les actionnaires-propriétaires de la famille.

Il est recommandé de constituer un « vrai » CA afin de profiter largement de ses bienfaits qu'un « conseil sur papier » afin d'être uniquement conformes aux exigences juridiques.

Lannoo Uitgeverij avait constaté qu'un conseil d'administration passe par trois étapes pour qu'il devienne actif<sup>2</sup> ;

En premier lieu, le CA n'existe que sur papier, son objectif se limite à approuver les procédures financières, les dividendes et les autres procédures de l'entreprise qui requièrent l'approbation du conseil selon la loi. Dans cette étape, l'entreprise est aux mains de l'actionnaire principal et les administrateurs sont choisis parmi les plus proches membres de la famille, leurs tâches se borne à acquiescer par leurs signatures aux décisions prises par le dirigeant : tout est accepté, tout va toujours bien pour ne pas inquiéter la famille, pas de critique, pas de contradiction, pas d'idée nouvelle ; juste une signature là en bas !<sup>3</sup>

Dans un deuxième niveau, le CA devient familiale, il est composé exclusivement des membres de la famille. Cette situation présente certains dangers :

- Entre membres de la famille, on hésite à ce critiquer dès lors des problèmes cruciaux pour l'entreprise sont souvent occultés au nom de l'harmonie familiale au lieu de faire l'objet d'un débat constructif ;

---

<sup>1</sup> Bernard Camblain, «Family office et Famille», Lextenso, Paris 2008, p18.

<sup>2</sup> Lannoo Unitgeverij, « Governance in het familie bedrijf : Sleutel tot succes », Tielt, 2004. Traduit par Emmanuel Brutsaert et Walter Hilgers , «La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès », Racine, 2006, pp 27-29.

<sup>3</sup> Charles Sasse, « les 7 règles d'Or de la transmission de l'entreprise familiale », Anthemis sa, 2008, p 33.

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

- Des actionnaires familiaux qui ne sont pas impliqués dans la gestion acceptent parfois mal les mesures proposées par les gestionnaires familiaux pour leurs propres rémunérations ou leurs avantages en nature. Elles donnent l'impression que les gestionnaires familiaux s'accordent des avantages ;
- Les membres de la famille n'ont pas toujours les compétences requises pour être des administrateurs.

Certains familles n'aiment pas parler de leur cuisine interne, mais ce n'est pas le cas lorsque l'entreprise devient plus complexe, il est nécessaire de compter sur un conseil plus efficace, plus organisé et plus ouvert pour accueillir des administrateurs indépendants provenant de l'extérieur ; c'est le troisième niveau du CA.

Dans cette étape, l'ouverture du conseil peut se faire graduellement par l'entremise d'une personne en qui la famille fait confiance et qui vient peu à peu insuffler un nouveau mode de fonctionnement.

L'administrateur externe assure une prise de décision objective. Il apporte des compétences complémentaires à celles des membres de la famille et du management, puis il est amené à remettre en question les positions de la direction pour qu'elles soient conformes à la stratégie de l'entreprise.

Le conseil d'une entreprise familiale doit ajouter de la valeur à l'entreprise et non pas dupliquer les activités déjà gérées par d'autres organes de l'entreprise.

### **4. Le code Algérien de la gouvernance d'entreprise**

#### **4.1. La naissance du CAGE**

Le code Algérien de la gouvernance d'entreprise, a été élaboré par une *Taskforce*, dénommée GOAL 08, en référence à « gouvernance Algérie, année 2008 », qui a été le résultat d'une initiative privée, FCE (Forum des Chefs d'Entreprises), CARE (Cercle d'Action et de Réflexion sur l'Entreprise) et APAB (Association des Producteurs Algériens des Boissons), Soutenue par les pouvoirs publics à travers le ministère de la PME et de l'Artisanat.

Le travail du *Taskforce* a duré une année depuis la naissance de l'idée de l'élaboration de ce code en 2007 suite à l'organisation d'un séminaire international, premier de son genre en Algérie, sur la gouvernance d'entreprise.

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

Dans le cadre de ses travaux, GOAL 08 s'est inspiré des expériences internationales marquantes en tenant compte de spécificité du contexte algérien et en faisant référence aux « principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », édité en 2004 par l'OCDE.

Le code a pour objet de mettre à la disposition des entreprises algériennes, partiellement ou totalement privées, un instrument didactique leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche en vue d'intégrer ces principes en leur sein.

### 4.2. La structure et la cible de CAGE

Le code est structuré principalement de deux grandes parties ;

- La nécessité d'un code de gouvernance d'entreprise en Algérie qui répond aux réalités et aux problèmes des entreprises, notamment des PME comme cible prioritaire ;
- Les principaux standards de gouvernance d'entreprise.

### 4.3. Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie

#### 4.3.1. Les problèmes globaux

**Tableau 2.4** : Les problèmes globaux de la gouvernance selon les deux grandes générations de PME

	PME en proie avec des difficultés de survie	PME en phase avec les défis de la croissance
Les relations entre les parties prenantes	Les propriétaires de l'entreprise étant eux même ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cerné, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
La véracité des résultats de l'entreprise	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence des règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

		l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
La situation de transmission et de succession	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
L'articulation stratégie-intérêts de l'entreprise	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le future. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confortée et affinée.

Source : GOAL 08, 2009, p23

### 4.3.2. Les problèmes spécifiques

Ces problèmes concernent à des degrés divers l'ensemble des entreprises

- Comment améliorer la relation banque entreprise ?
- Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial ?
- Comment clarifier les relations entre actionnaires ?
- Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?
- Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale ?
- Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive ?
- Comment régler les problèmes de succession ?

## Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance

### 4.4. Les relations de l'entreprise avec les parties prenante

#### 4.4.1 Les relations avec les parties prenantes en interne

La gouvernance facilite l'exercice réel de l'assemblée générale des actionnaires par le biais de dispositions spécifiques, ces standards fait en sorte aussi que chaque actionnaire puisse faire valoir ses droits de manière équitable, transparente et fiable.

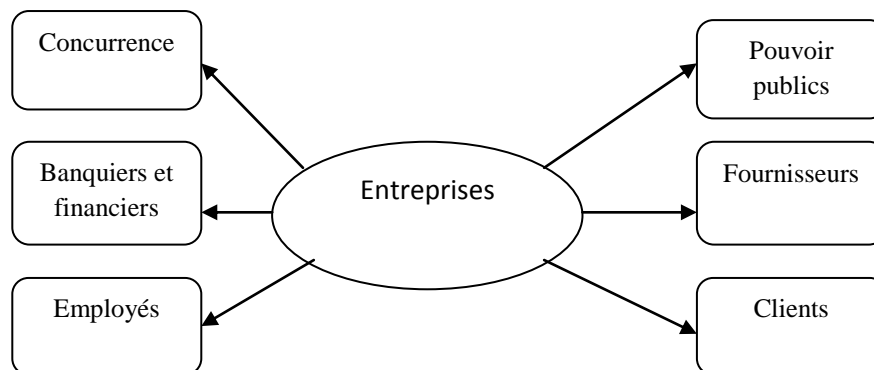
Pour le conseil d'administration, le CAGE propose un ensemble de recommandation et des dispositifs afin qu'il puisse réaliser ses principales mission qui sont le pilotage de la stratégie et le contrôle des activités de l'organisation.

Ensuite, elle fournit un ensemble des prérogatives relatives à la direction en ce qui concerne son rôle, ses missions, la composition, l'évaluation et la rémunération de l'équipe.

#### 4.4.2. Les relations avec les parties prenantes en externe

L'entreprise est un système ouvert en interaction quotidienne avec son environnement aussi bien externe qu'en interne, donc elle doit suivre des ajustements et des recommandations afin de s'adaptés à son contexte.

**Figure 2.3 :** Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes en externe



Source : Elaboré par nous même

- **Les pouvoirs publics :** l'amélioration des relations avec les administrations publiques passent par le respect de la loi, notamment dans trois domaines : la législation de travail, la fiscalité et la protection de l'environnement.
- **Les banques :** une relation basée sur la confiance et la transparence.
- **Les fournisseurs :** une collaboration durable peut être source de la performance de l'entreprise.
- **Les clients :** ce vrai patron de l'entreprise devrait être fidélisé par le principe gagnant- gagnant.

- **Les employés** : il est indispensable de motiver et d'impliquer les premiers clients de l'entreprise.
- **Les concurrents** : les relations avec les concurrents sont aussi traversées par des possibilités et obligation de coopération en qualité de professionnels et de confrères appelés à se concerter sur des préoccupations sectorielles communes, telles que la concurrence déloyale, les questions d'éthique et de déontologie...

### 4.4.3. Qualités et diffusion de l'information

Le conseil d'administration détermine une politique claire de diffusion et de publication de l'information, cohérente avec la politique. Les informations devront être communiquées en temps utiles complètes et fiables

### La transmission de l'entreprise

Cadioux et Lorrain<sup>1</sup> définissent la transmission familiale comme « un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part, la direction de l'entreprise et, d'autre part, la propriété ».

Les options classique de transmission selon le CAGE sont principalement au nombre de quatre :

- **La succession familiale** : par exemple, un des fils déjà impliqué dans la gestion assure la relève ;
- **la vente à un tiers** : L'entreprise est cédée à un tiers, éventuellement sous certaines conditions ;
- **Le contrôle familial** : La gestion est confiée à un manager externe et supervisée par un conseil familial faisant office de conseil d'administration ;
- **La gestion familiale** : La gestion est reprise par une équipe exécutive issue de la famille du fondateur.

---

<sup>1</sup> L. Cadioux et J. Lorrain ; « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur les PME, HEC Montréal, 2002, p5.

## **Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance**

---

### **Conclusion :**

Ce chapitre a été consacré à un état de l'art permettant d'organiser les recherches menées sur le thème de la gouvernance dans les entreprises familiales. De nombreuses réflexions théoriques et empiriques ont été mises en évidence.

Principalement, il apparaît que comme tout autre type d'organisation, l'entreprise familiale possède des caractéristiques distinctives et spécifiques.

Malgré la diversité des définitions de l'entreprise familiale, certains auteurs ont proposés des définitions spécifiques de la gouvernance familiale et ont identifié les mécanismes qui lui sont applicables.

En général les responsabilités des tâches de gouvernance d'entreprise sont partagées entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction. Cependant, au sein d'une entreprise familiale, les membres de la famille en plus d'être responsable de la gouvernance de leur entreprise, ils doivent également assurer la mise en place de la structure de gouvernance viable et durable à long terme.

Après avoir, défini les entreprises familiales et cerné le cadre de gouvernance familiale, nous consacrerons le chapitre suivant à l'étude empirique qui permettra de voir la manière dont la quelle l'entreprise familiale « L'EXQUISE » est-elle gouverné.

## ***TROISIEME CHAPITRE :***

*Etude de cas de l'entreprise  
familiale « L'EXQUISE » à  
TLEMCEN.*



## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

### **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familiale «L'EXQUISE » à TLEMCEN.**

#### **Introduction**

Ce chapitre se concentre de mener une analyse approfondie sur la gouvernance d'entreprise qui testera les propositions de recherches.

Alors, ce chapitre va aborder la présentation de l'entreprise familiale « L'Exquise », la démarche méthodologique et analyse des résultats obtenu. Pour ce faire, sera présentée, dans un premier temps, l'entreprise familiale « L'Exquise », puis sera expliquée la méthodologie de recherche et la phase d'obtention et de collecte d'informations par le biais de l'entretien et de questionnaire (section 1).

La deuxième section concernera le traitement et l'interprétation de la validité des tests des hypothèses de notre recherche.

Nous y présenterons les résultats de l'étude en deux étapes, la premier relative à l'entretien, et la deuxième concerne le questionnaire avec ses deux volets ; univarié et bivarié.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

---

### Section1 : Présentation de l'entreprise familiale L'EXQUISE et de La méthodologie de recherche

#### 1. Présentation de l'entreprise familiale L'EXQUISE

##### 1.1. Historique

Parfaite et délicate dans son genre, L'EXQUISE l'est certainement par son histoire dont l'épopée finira par donner son âme à ce produit presque centenaire. Sa genèse remonte au retour d'Espagne de **Larbi RAHMOUN**. C'était en 1927.

Ce pionnier créera, en mars 1928, la première chaîne de limonade d'Algérie. Son voyage en terres Ibériques lui aurait ainsi permis d'acquérir un savoir-faire grâce auquel il produira des boissons gazeuses de haute qualité. Le défi est gigantesque pour l'époque. Mais ça sera le début d'une expérience qui mènera à la production de boissons rafraichissantes gazeuses et non gazeuses algériennes. La naissance de **L'EXQUISE** fut grâce au tandem **Larbi RAHMOUN-Djilali KHADEM**, avec lequel l'initiateur du projet s'associa pour créer la jadis timide entreprise.

La société L'EXQUISE voit le jour et commence une belle aventure commune qui durera jusqu'en 1951, cette année fut marquée par le départ de **Djilali KADEM** et permettra à **Larbi RAHMOUN** de reprendre ,avec ses fils ,la société .C'était en fait ,la fin d'une époque et la naissance d'une autre ,celle permettant à la société de prendre un nouvel élan ,pour moderniser et améliorer la fabrication de la fameuse boisson **L'EXQUISE** .Après le décès de **Larbi RAHMOUN** plusieurs générations se succéderont pour donner naissance à la nouvelle société :celle des fils **Djilali RAHMOUN**.

Aujourd'hui, **L'EXQUISE** qui a soufflé ses 90 ans travaille de jour en jour pour améliorer ses produits et apporter le meilleur à ses consommateurs les plus fidèles en leur offrant la qualité optimale .Sa gamme de produits vari du soda en bouteille de verre de différentes contenances jusqu'à ses fameux jus au gout du nectar en passant par ses sirops aux saveurs et parfums exotiques faisant rêver au sable fin des plages algériennes et le bleu d'azur de la mer et qui font de cette marque un produit recherché.

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

### **1.2.Fiche signalétique**

- Raison sociale : SARL L'EXQUISE
- Date de création : 1928
- Directeur général : Othmane RAHMOUN
- Statut juridique : Société A Responsabilité Limitée (SARL)
- Objet : Production et commercialisation des boissons
- Adresse : Dessert n\*05-Z.I.Chetouane 13000-Tlemcen -Algérie
- Capital social : 41.436.000DA
- Nombre d'effectif : 119 salariés
- Site internet : [www.exquise1928.com](http://www.exquise1928.com)
- Email : [sarlexquise@yahoo.fr](mailto:sarlexquise@yahoo.fr)
- Tel/Fax : +213 (0) 43 27 65 21/22/23/24 ; +213 (0) 43 27 48 85

### **1.3.Objet social de l'entreprise**

- Production des boissons gazeuses
- Production des sirops
- Commerce en gros des boissons

### **1.4.La gamme l'exquise**

La gamme l'exquise se compose d'une variété de produits.

On a neuf goûts différents de boissons gazeuses : ananas, orange, citron, pomme, pomme vert, nature, fraise, cassis et bitter.

Ses boissons sont conditionnées dans les bouteilles en verre RB de 1 Litre et de 25 Cl, et les bouteilles en plastique PET de 2 Litre, 1 Litre et 33 Cl.

Il existe aussi les sirops concentrés : Citron, Orange, Grenadine, Menthe, Cassis, Fraise, Pêche et Anis qui sont conditionnés soit dans des bouteilles en verre de 75Cl ou des bouteilles de 1 L en PET.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

**Tableau 3.1** : Les ingrédients de la boisson gazeuse

Composant	Rôles
Eau	Elément de base : elle doit être la plus pure possible
Sucre	Sucre cristallisé : le saccharose
Dioxyde de carbone : CO2	Assure le pétillant du produit
Elément acidulant : acide citrique	Renforcent l'arôme et apportent le gout acidulé du produit
Elément conservateurs : benzoate de sodium	Permettent de conserver le produit fini durant son stockage et de le maintenir dans les mêmes conditions que lors de sa fabrication
Elément colorant	Ils sont alimentaires et soutiennent la couleur du produit en fonction de l'élément de base.

**Source** : élaboré par nous même à l'aide des donnés de l'entreprise

### 1.5.Le capital sociale de L'EXQUISE

A sa création, le capital social de la société L'EXQUISE s'élève à **trois cents cinquante milles** dinar Algériens (**350.000DA**) divisé en **350** parts d'une valeur nominale de **1000** DA chacune, les parts sociale ont été souscrites en espèce et intégralement libérées par les deux associés fondateurs selon la répartition ci-dessous :

**Tableau 3.2** : la répartition du capital de L'EXQUISE à sa création

Nom et prénom	Nombre de parts sociales	%
Larbi RAHMOUN (fondateur et grand père d'Othmane RAHMOUN le gérant actuel)	210	60
Djilali KHEDIM	140	40
<b>Total</b>	350	100%

**Source** : Elaboré par nous même

### Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

Le capital social actuel s'élève à **41.436.000** dinars algériens, réparti en **2718** actions ordinaires de **1000** dinars chacune, et est détenu et réparti entre deux actionnaires comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 3.3** : la répartition du capital social actuel de L'EXQUISE

Nom et prénom	Nombre de parts sociales	%
Othman RAHMOUN (le gérant actuel)	2718	50
Amine RAHMOUN	2718	50
<b>Total</b>	41.436	100%

**Source** : Elaboré par nous même

#### 1.6. Approvisionnement

Les matières première utilisées par la société sont principalement les arômes, le sucre, l'emballage. Les arômes sont importés de divers fournisseurs nationaux spécialisés.

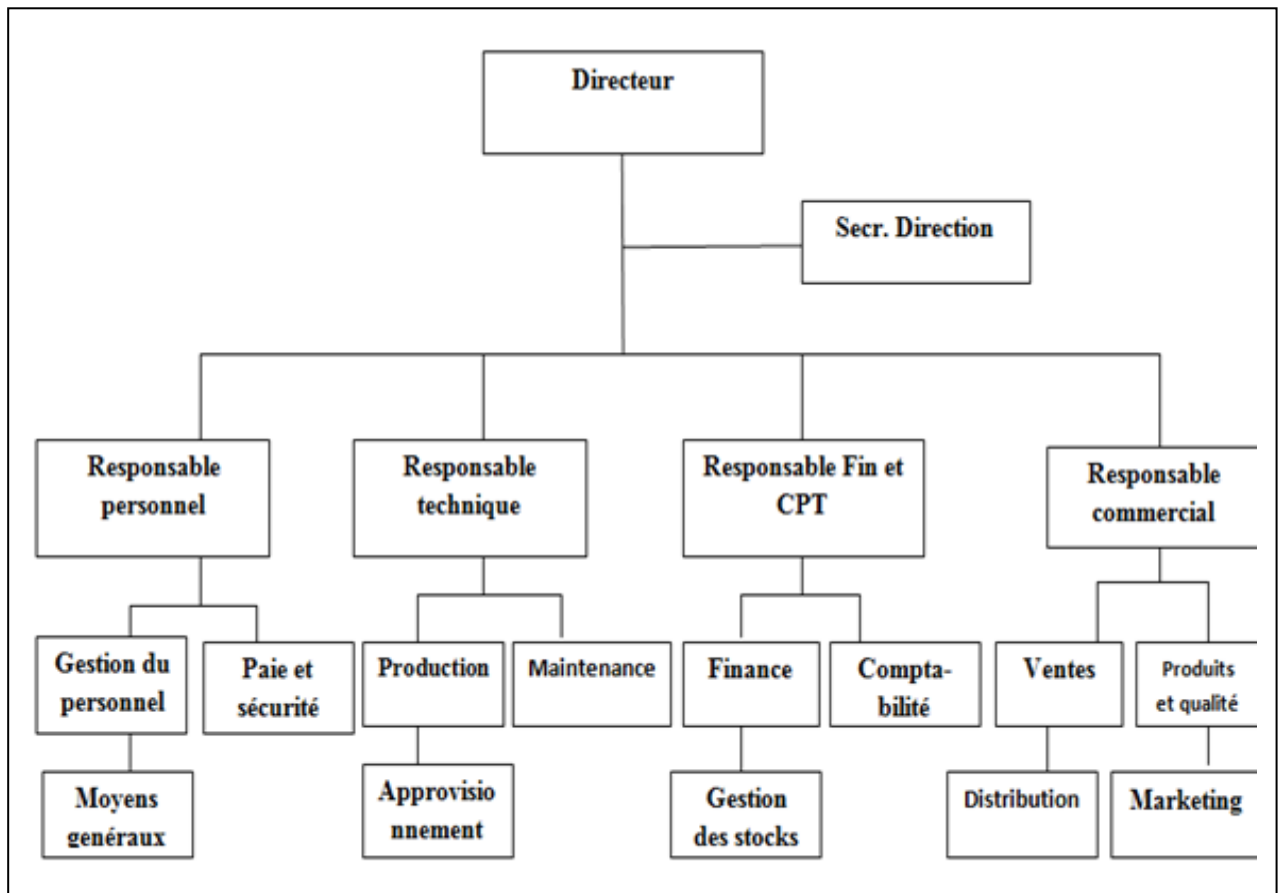
Les emballages utilisés par la société se répartissent en deux grandes rubriques :

- Les préformes PET : les préformes utilisées pour le conditionnement en bouteilles plastiques sont achetées localement. Il existe en effet un certain nombre d'opérateurs de grande qualité en Algérie dans ce secteur avec qui la société maintient de très bonnes relations.
- Les préformes RB : la société s'approvisionne essentiellement auprès des producteurs nationaux pour les préformes de conditionnement en bouteilles en verre.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familiale « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

### 1.7. L'organigramme

Figure 3.1 : Organigramme de L'EXQUISE



Source : Document interne de l'Entreprise

## 2. La méthodologie de recherche

La méthodologie de notre recherche intègre les différents aspects méthodologiques qui encadrent notre étude et la mènent à terme.

Elle concerne l'approche qualitative par l'élaboration d'un entretien et pour renforcer nos résultats nous allons faire appel à l'approche quantitative à l'aide d'un questionnaire.

### 2.1.L'approche qualitative

Selon Wacheux (1996), l'approche qualitative peut être exploratoire (en absence des théories mobilisables), clinique (nécessite une approche approfondie avec les théories existantes) ou bien phénoménologique (le chercheur est sujet en même temps en tant

### **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

qu'observateur et analyste de sa propre expérience). En effet, Wacheux (1996) avance que les méthodes qualitatives servent à expliquer les phénomènes sociaux, les représentations et donc les comprendre dans leur contexte, à partir d'une position constructiviste. Il pense également que la démarche qualitative « étudie en profondeur les phénomènes en acceptant la spécificité et les différences dans un contexte situationnel ».

Par ailleurs, Marshall et Rossman (1989)<sup>1</sup> avancent que l'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe.

Selon Erikson (1986)<sup>2</sup>, l'approche qualitative représente une caractéristique distinctive qui réside « dans la mise en exergue de l'interprétation ». Thiétart (2003) pense que cette interprétation ne doit pas être celle du chercheur mais celle des individus.

En outre, avec l'approche qualitative, le chercheur bénéficie en général d'une plus grande flexibilité dans le recueil de données (Thiétart, 2003). Ce qui nous paraît important mais également utile dans un cas complexe comme celui de l'entreprise LEXQUISE. D'autre part, selon Wacheux (1996), l'approche qualitative offre plus de garantie sur la validité interne des résultats.

En effet, pour Wacheux (1996), la validité des recherches qualitatives dépend d'une contextualisation dans l'espace et dans le temps, autrement dit, « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes ».

Cependant, Wacheux(1996) trouve que les critiques auxquelles s'expose toujours le chercheur qualitatif découlent de l'objectivité, les méthodes d'analyse, l'interaction au terrain et la non représentativité des situations.

Pour Thiétart (2003), la limite de l'approche qualitative réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier. Le recours à l'analyse de plusieurs

---

<sup>1</sup>C. Marshall, G.B. Rossman, « Designing Qualitative Research», CA, Sage, 1989, cite dans R.A. Thiétart et coll, «Méthode de recherché en management», Dunod, Paris, 2003, p 98.

<sup>2</sup> F. Erickson, « Qualitative Methods in Research on Teaching ». In Wittrock M, Hand-book of Research on teaching, New York, Macmillan, 1986, pp 119-161, cité dans R.A. Thiétart et coll, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 2003, p 98.

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

contextes permet d'accroître la validité externe d'une recherche qualitative selon une logique de réplication (Drucker, Ehlinger et Grenier, 2003)<sup>1</sup>.

Thiéart (2003) pense donc que cette limite en termes de généralisation conduit à accorder plus de validité externe aux approches quantitatives, mais à l'opposé, l'approche qualitative offre plus de garantie sur la validité interne des résultats.

### **2.1.1. Techniques de collectes de données dans une approche qualitative**

Dans une approche qualitative, Wacheux (1996) mentionne cinq techniques de collecte de données : l'entretien, l'observation directe, l'observation participante, les archives et la documentation.

En effet, selon Wacheux (1996), le choix des techniques de collecte de données est déterminé par les questions de recherche.

Dans le cadre de notre travail et dans les limites des moyens disponibles, nous avons eu recours à une enquête par entretiens administrés au gérant de l'entreprise L'exquise.

#### **2.1.1.1. L'étude documentaire**

Pour Thiéart (2003), il est conseillé de commencer systématiquement une recherche en s'interrogeant sur l'existence des données secondaires disponibles.

En effet, selon Thiéart (2003), ces données ont une valeur historique et sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer des données primaires. Cependant, elles peuvent être difficiles à obtenir, obsolètes, plus ou moins approchées et exhaustives.

Thiéart (2003) déclare également que les données secondaires peuvent être internes et externes.

#### **2.1.1.2. L'entretien et ses méthodes**

Selon Wacheux (1996), l'entretien constitue, dans l'ensemble des sciences humaines, un mode privilégié de recueil des informations qui fait accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs.

---

<sup>1</sup> C. Drucker-godard, S. Ehlinger, C. Grenier, « Validité et fiabilité de la recherche », 2003, cité dans R.A. Thiéart et coll, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 2003, p 98.



### Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

---

En science de gestion, particulièrement, Wacheux (1996) déclare que la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences.

En effet, pour Wacheux (1996), « le discours de l'auteur n'est jamais, à priori, la réalité, mais la manière dont il a perçu les évènements ».

L'entretien a pour objet de recueillir les traces de comportement, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs (Wacheux, 1996).

Wacheux (1996) propose quatre formes classiques de l'entretien :

- **Directif** : le chercheur pose des questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations, et contrôle le déroulement.
- **Semi directif** : l'acteur s'exprime librement sur des questionnements précis sous le contrôle du chercheur (implication partagée).
- **Non directif** : le chercheur mène une conversation libre et ouverte avec l'acteur sur des thèmes préalablement définis et intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
- **Entretien de groupe** : cette forme d'entretien est spécifique. Elle s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

Pour Blanchet et Gotman (1992), l'entretien représente une méthode de production de données verbales qui fait construire un discours.

Selon eux, l'enquête par entretien ne prend pas en charge les questions causales, les « pourquoi », mais fait apparaître les processus et les « comment ».

Par ailleurs, selon Blanchet et Gotman (1992), l'enquête par entretien peut être utilisée pour analyser un problème, et par conséquent, elle peut constituer la source d'informations principale.

Dans ce cas, Blanchet et Gotman (1992) affirment que le plan d'entretien, lui-même structuré, sera élaboré pour que les données produites puissent être confrontées aux hypothèses.

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

Ces auteurs déclarent également que l'enquête par entretien peut être utilisée pour explorer et préparer une enquête par questionnaire.

D'autre part, une enquête par entretien peut être utilisée pour compléter une enquête ou replacer dans leur contexte des résultats obtenus préalablement par des questionnaires ou par des sources documentaires (Blanchet et Gotman, 1992).

En effet, selon ces derniers auteurs, l'enquête par entretien à usage complémentaire remplit plusieurs fonctions : soit elle enrichit la compréhension des données, soit elle les complète, ou bien encore elle contribue à leur construction et à leur interprétation.

Dans notre travail de recherche, le recours à l'entretien sert comme le soulignent Blanchet et Gotman (1992), à contextualiser des résultats obtenus préalablement par une recherche documentaire. Puis, à explorer et préparer une enquête par questionnaire.

« Les entretiens complémentaires permettent l'interprétation des données déjà produites » (Blanchet et Gotman 1992).

### **2.1.2. Constitution de l'échantillon**

En ce qui concerne la détermination de l'échantillon nécessaires à la réalisation d'une enquête par entretien, Blanchet et Gotman (1992) pensent que cela dépend en premier lieu du thème de l'enquête (faiblement ou fortement multidimensionnel) et de la diversité des attitudes supposées par rapport au thème, du type d'enquête (exploratoire, principale ou complémentaire), du type d'analyse projeté ( recensement de thème ou analyse de contenu plus exhaustive), et enfin des moyens dont on dispose (en temps et en argent).

D'autre part, Blanchet et Gotman (1992) pensent que lorsqu'on atteint le point de « saturation » (quand les informations recueillies apparaissent redondantes et semblent n'apporter plus rien de nouveau), on peut effectivement considérer la campagne d'entretiens comme close.

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

De même, Glaser et Strauss (1967)<sup>1</sup> estiment que la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Selon eux, cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie.

Cependant, Thiétart (2003) trouve que ce principe est difficile à mettre en œuvre de manière parfaitement rigoureuse car, selon lui, on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'information supplémentaires capables d'enrichir la théorie, il revient donc au chercheur d'estimer s'il est parvenu au stade de saturation.

Dans notre cas, nous avons élaboré un seul questionnaire avec le gérant propriétaire vu la difficulté retrouver pour arriver à l'autre frère associé.

### **2.2. L'approche quantitatif « Le questionnaire »**

#### **2.2.1. Démarche méthodologique :**

La démarche empirique ici est basé sur l'analyse de la mise en place de gouvernance familiale au sein d'entreprise familiale « l'Exquise ». Par conséquent, nous devons mener une enquête détaillée et dirigée auprès d'un certain nombre des employés de « l'Exquise ».

La méthodologie retenue devrait donc permettre de constituer une quantité suffisante d'informations, de l'analyser et d'apprécier le degré d'existence de la gouvernance d'entreprise au sein de cette entreprise.

Dans ce sens, cette recherche se propose de construire un questionnaire permettant de rendre compte des constats suivants :

- L'application de la gouvernance d'entreprise à travers le degré d'utilisation de leurs principes ;
- La proposition d'une modèle de gouvernance par l'ajout d'un service de contrôle ;

#### **2.2.2. Échantillonnage et démarche de collecte des données :**

##### **2.2.2.1. Le choix de l'échantillon**

La détermination de la population et du cadre d'échantillonnage de l'étude empirique doit être méticuleusement définie. Par population, on fait référence au groupe d'individus, d'événements ou de choses que le chercheur souhaite étudier. La population de cette recherche est constituée par l'ensemble des employées.

---

<sup>1</sup> B.G. Glaser, A.L. Strauss, « The discovery of grounded theory : Stratégies for qualitative research », Aldeine de Gruyter , New York, 1967, cite dans R.A. Thiétard et coll, « Méthodes de recherché en management », Dunod, Paris, 2003, p 216.

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

La base de cette enquête est constituée par « la liste exhaustive des individus de la population ». En général, la procédure qui tend à être adoptée dans une telle recherche est celle d'un échantillonnage basé sur un recensement. Le recensement est préconisé lorsque le cadre d'échantillonnage n'est pas disponible ou que la taille de la population étudiée est réduite.

Dans ce cas, le recensement devient préférable et permet ainsi d'éviter l'erreur d'échantillonnage qui rend l'échantillon non représentatif (Giannelloni et Verette, 1995, p163).

De plus le souci majeur étant celui de la représentativité, il convient d'inclure toutes les employés pour représenter le mieux possible de la population cible.

### **2.2.2.2. Analyse des réponses au questionnaire**

L'analyse des réponses amène à s'intéresser aux différentes sources d'erreurs possibles de l'enquête. En effet, la précision et la généralisation des résultats d'une étude dépendent de l'erreur totale qui comprend l'erreur d'échantillonnage et l'erreur non lié à l'échantillonnage (Royer et Zarlowski, 2003)<sup>1</sup>.

La première concerne les échantillonnages probabilistes. Elle résulte du recueil de l'information sur une fraction de la population. Or, étant donné les conditions d'identification et le nombre réduit de population des employés, l'enquête a été menée sur la base d'un recensement. Cette erreur n'a pas lieu d'être intégrée.

En revanche, l'estimation de l'erreur non liée à l'échantillonnage qui est souvent la composante dominante de l'erreur totale et la plus difficile à contrôler concerne la présente étude. Dans ce sens, il est important de présenter le type d'erreur qui a pu affecter la qualité des résultats de notre recherche.

Ces erreurs se déclinent en des erreurs de couverture et en des erreurs de non réponse :

- L'erreur de couvertures<sup>2</sup> provient du fait de la probabilité nulle de certains individus dans la population de figurer dans l'échantillon. La non-couverture de certains éléments de la population est une source d'erreur non contrôlable. Les sources

---

<sup>1</sup> Cité dans Evrard et al, (2003).

<sup>2</sup> Un échantillon présente une erreur de couverture lorsque la population étudiée ne correspond pas à la population de référence.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

de données utilisées étant elles même incomplètes, les employés n'ayant pas participé à l'enquête n'apparaissent pas nécessairement sur ces sources de données.

Cela rend donc impossible l'estimation de cette source d'erreur ;

- L'erreur de non réponse provient du fait que certains individus dans l'échantillon sélectionné ne répondent pas à l'enquête pour des raisons diverses. Ce type d'erreur crée un biais qui dépend du taux de réponse.

**Tableau 3.4 :** Analyse des taux de réponse au questionnaire

<b>Nombre de questionnaires distribués</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>
<b>Nombre totale des réponses reçues</b>	<b>84</b>	<b>71%</b>
<b>Nombre totale des questionnaires non exploités</b>	<b>35</b>	<b>29%</b>

**Source :** Elaboré par nous même

Comme le montre le tableau ci-dessus, 119 employés ont été contactés et, en retour, 84 réponses exploitables ont été retenues. C'est un échantillon définitif de 84 employés que portera l'ensemble des traitements statistiques.

Le taux de réponse s'avère relativement acceptable et satisfaisant

### **2.2.2.3. Administration de questionnaire :**

Les principales méthodes d'enquête par questionnaire sont : l'enquête face à face, l'enquête par voie postale, l'enquête par téléphone et l'enquête par internet. Le choix de la méthode appropriée dépend à la fois du temps et des caractéristiques de l'information recherchée.

Ainsi, l'enquête face à face par questionnaire est choisie comme méthode d'enquête tout en tenant compte d'un certain nombre de précaution visant à recueillir des informations fiables et exploitables. Ce choix est également justifié par le fait qu'une revue de littérature sur les enquêtes par questionnaires et les taux de réponse, montre que cette procédure

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

d'administration du questionnaire permet de répondre directement aux interrogations que peuvent se poser les répondants sur la nature même des questions.

Il est à rappeler par ailleurs que l'enquête en face à face possède certaines limites pouvant être assimilées au fait de bloquer les réponses de certaines personnes qui les considèrent comme trop personnelles pour être exprimées en face à face et donc au risque de perte de contrôle de la validité des réponses et de la compétence réelle des répondants.

Pour avoir les réponses au questionnaire, des visites sur le lieu avec les questionnaires et des explications détaillées sur l'intérêt de l'étude ont été nécessaires.

### **2.2.2.4.Le questionnaire**

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir constater la perception et la compréhension de la gouvernance par les employés dans l'entreprise familiale « l'Exquise » et apprécier leur degré d'application de la gouvernance d'entreprise.

Notre questionnaire est de type directif et non ouverte, ceci s'explique par les avantages qu'il présente pour le thème abordé.

Notre questionnaire se compose de deux grandes parties :

- La gouvernance d'entreprise ;
- Essayer de savoir dans quelle mesure la gouvernance d'entreprise familiale est mise en place dans l'entreprise « l'Exquise » ;

Pour faciliter la tâche aux personnes interrogées, nous avons choisi des types de questions très simples.

- **Question fermée dichotomique (à réponse unique) :**

Cette question à une seule alternative proposée, ou les répondants ont le choix entre deux réponses exhaustives qui sont souvent « OUI » ou « NON ».

- **Question fermée à choix unique :**

Une question fermée à choix unique est une question au sein de laquelle l'individu interrogé ne peut choisir qu'une réponse parmi l'ensemble des réponses proposées. Ce type de question est utilisé notamment pour déterminer le nombre de formations fournies par l'entreprise.

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

- **Question ouverte numérique :**

La personne interrogée est libre de s'exprimer car il n'y aucune réponse formulée. Ce type de question est utilisé lorsque d'autres éventualités existent et la réponse ne figure pas parmi les options proposées.

- **Question avec l'échelle de LIKERT :**

La personne interrogé est appelé à exprimer son degré d'approbation ou d'appréciation (faible) (forte) (très forte) à une série de propositions (items) classées a priori comme étant favorable ou défavorable.

### **2.2.3. Traitement des données :**

Avant d'entamer la phase de traitement des données, il convient tout d'abord de codifier le questionnaire pour permettre le traitement informatique des données. Cette codification consiste à associer un code pour chacune de variable et de leurs modalités représentatives.

Ensuite, nous allons opter par la technique du tri qui permet de calculer des fréquences relatives et absolues aux modalités de chaque variable à part, afin de mettre en relief les caractéristiques globale de l'échantillon.

Les questionnaires renseignés ont été pris en charge sur des tableaux sur « SPSS » et « EXCEL », après avoir saisi les réponses, selon une codification appropriée dans un masque de saisie constitué à ces effets.

Ensuite, l'analyse des données correspond à une démarche purement statistique de structuration des informations recueillies (Churchill, 1979,Evrard et Al ,1993, Pedhazur et Al ,1991). Elle consiste à résumer l'information contenue dans un tableau (critères/variables), en remplaçant les critères initiaux (principales) par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs censé apporter des éléments de réponse et clarification sur les critères étudiés.

## **Section 2 : Résultats de l'étude empirique**

### **1. Résultat et analyse de l'entretien**

#### **1.1. La gouvernance d'entreprise**

##### **1.1.1. L'Assemblée Générale**

Lors de notre étude de l'entreprise **L'EXQUISE** on a constaté qu'en plus de l'application des dispositions légales régies par le code de commerce relatives à l'Assemblée Générale.

L'EXQUISE essaye d'introduire les principes de la gouvernance d'entreprise qui permettent de préserver les droits des actionnaires en donnant à l'Assemblée Générale la possibilité d'exercer son pouvoir autant qu'organe de la gouvernance d'entreprise.

##### **1.1.1.1. Dispositions légales (Code de commerce)**

Les AG de la société sont organisées conformément aux dispositions du Code de Commerce. L'AGO se réunit autant que besoin au moins une fois par ans durant les six mois qui suivent la clôture de l'exercice.

L'AGE se réunit autant de fois que nécessaire pour débattre de toutes les décisions portant sur la modification des statuts.

Les Assemblée Générale se réunissent sur convocation du Conseil d'Administration de la société mais peuvent également dans les cas prévu par le Code du commerce et les statuts de la société, être convoquées par les commissaires aux comptes ou par un mandataire désigné par ordonnance judiciaire. Et c'est le cas de l'entreprise **L'EXQUISE**.

Les AG sont tenues le jour, à l'heure et au lieu indiqués sur la convocation qui doit mentionner l'ordre du jour. Ce dernier ne peut en toute circonstance être modifié, même dans le cas de report de l'assemblée ou dans le cas de tenue suite à une deuxième convocation.

Il n'est pas permis à l'assemblée de délibérer sur une question qui n'a pas été prévue dans l'ordre du jour.

Les convocations aux AG sont établies, par un avis inséré dans un journal qualifié pour recevoir des annonces légales dans le ressort du siège de la société et par tous moyens



## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

de diffusion, au moins 35 jours avant la date de la réunion. L'avis est renouvelé huit jours au moins avant la date de la réunion.

L'AGO statue à la majorité simple des voix exprimées. Elle ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart (1/4) des actions ayant le droit de vote à l'AGO. Aucun quorum n'est requis pour la seconde convocation.

L'AGE statue à la majorité qualifiée des deux tiers (2/3) des voix exprimées. Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur premier convocation, la moitié (1/2) et, sur deuxième convocation, le quart (1/4) des actions ayant le droit de vote.

A défaut de quorum, et ce à partir de la seconde convocation, la date de celle-ci pourra être décalée de deux mois, le quorum exigible étant toujours le quart (1/4). Le droit de vote des actions démembrées revient à l'usufruitier dans les AGO et au nu-propiétaire dans l'AGE.

### **1.1.1.2. Conformité de l'assemblée générale avec les règles de gouvernance**

- En termes de participation aux assemblées, les deux actionnaires (**Othman RAHMOUN** et **Amine RAHMOUN**) ont le droit d'assister aux réunions des AG. Aussi, les informations complètes relatives à la tenue des AG arrivent en temps opportun et utile pour eux. Les points de l'ordre de jour sont documentés, au préalable et ils disposent tous les deux du droit effectif d'inscrire de points à l'ordre du jour.
- En termes de prise de décision et conformément au code de commerce Algérien, l'ensemble des décisions majeures (la stratégie de l'entreprise....) sont discutées et adoptées par les AG des actionnaires. Aussi, les objectifs chiffrés sont soumis à l'AG.
- En termes d'accès à l'information, les actionnaires accèdent aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires aux comptes, et aux autres expertises.
- En termes de distribution des dividendes, les actionnaires ont un droit effectif de décision sur la répartition des dividendes (politique explicite de distribution) et ils disposent en temps utile des choix stratégiques et informations pouvant affecter la distribution des dividendes.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

---

En termes de gestion des conflits d'intérêts, l'ensemble des transactions entre parties liées sont soumises à l'approbation des actionnaires et font l'objet d'un rapport spécial du commissaire aux comptes.

### 1.1.2. Proposition de renforcement de la gouvernance de L'EXQUISE

Lors de notre étude, on a peut constater que les propriétaires veulent accroître leur entreprise en ajout des actionnaires externe de l'entreprise tout en restant majoritaire pour augmenter leur capital et donc leurs investissements.

L'introduction de ses actionnaires va entraîner un changement dans le statut juridique et mettra l'entreprise à l'entreprise de passer d'une SARL à une SPA.

A travers ce changement ; l'entreprise pourra renforcer sa gouvernance et amélioré ses structures par la constitution d'un conseil d'administration .Cet organes d'administration et de direction permettra d'alléger les responsabilités de l'assemblée général en terme de prise de décision et d'améliorer la gouvernance de la boîte.

En termes des leçons des erreurs de gestion de la génération précédente, **Othman RAHMOUNE** a décidé de gérer l'entreprise de façon différente :

- Faire venir les talents de l'extérieur ;
- Devenir plus transparents avec toutes les parties prenantes, actionnaires, employés,....
- Le recrutement des membres de la famille était basé sur la compétence et non sur le népotisme, il n'y a pas de privilégier pour les membres de la famille, d'autant plus qu'il n'y a que 6 membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise.
- La séparation entre famille et entreprise était un élément très essentiel pour lui « *Il ne faut jamais être le frère de ton frère ni le fils de ton père* ».

### 1.2.La gouvernance familiale de L'exquise

Comme nous avons pu constater dans le chapitre précédent, l'aspect familial est ce qui différencie les entreprises familiales de leurs équivalentes. Par conséquent, la famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise. Aussi, nous avons pu voir que dans une entreprise familiale, l'intérêt de gouvernance est double, car en plus des bienfaits

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

de la mise en place de la gouvernance d'entreprise, il y'a également le souci de l'organisation et l'harmonisation de la famille comme enjeu.

Dans note cas, **L'EXQUISE** est une entreprise familiale qui est à sa troisième génération. Et qui est passé par plusieurs stade d'évolution, en effet, elle a pu passer le cap de deux génération et elle combatte dans la troisième génération afin de pouvoir garantir sa survie et passer le flambeau à la génération qui suit.

### **1.2.1. Le stade du fondateur**

Durant la première génération, la gestion de **L'EXQUISE** est caractérisée par une gestion patriarcale, la prise de décision est concentrée entre les mains de fondateurs Larbi RAHMOUN et **Jilali KHEDIM**. Le fondateur **Larbi RAHMOUN** dans cette époque est considéré comme étant un dirigeant charismatique, homme-orchestre. Il détient la majorité des pouvoirs- en droits ou en fait-, prenant les décisions ultimes. Le grand père a donc, une autorité prépondérantes et une structure de gouvernance relativement simple. Dans cette étape les objectifs sont différents, pour le fondateur le plus important est de faire passer le témoin à la génération future et cela même au détriment de la croissance de l'entreprise.

Au cours de cette période, et sur la base de la théorie d'agence, les coûts d'agences étaient quasiment nuls, du fait que la gestion est détenue par les propriétaires.

### **1.2.2. Le stade de partenariat fraternel**

Ce stade est caractérisé par le transfert de la propriété de Larbi RAHMOUN à ses fils et filles par l'héritage Les actionnaires étaient plus nombreux, plus détachés de la personnalité charismatique du fondateur, ils souhaitent entamer leurs propres aventures entrepreneuriales.

Le capital sociale est entièrement détenu par les membres de la famille, la conséquence est que tous ces membres sont décisionnaires au sein de l'entreprise, c'était une entreprise à gestion multiples et à majorité familiale. Donc, étant donné que davantage de membres de la famille sont désormais impliqués dans l'entreprise, les problèmes de gouvernance ont tendance à devenir relativement plus complexes que ceux qui ont été observés pendant l'étape initiale de l'existence de l'entreprise.

Le stade de partenariat fraternel ressemble au stade précédent en ce qui concerne les coûts d'agences, cela peut être expliqué par la détention des membres de la famille de la propriété

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

et de la gestion (tous les actionnaires sont de la même famille) et l'inexistence des gérants étrangers.

Toutefois quelques conflits entre les membres de la famille peuvent être surgir, c'est le cas de la détention de l'information et de l'asymétrie informationnelles qui peut être à l'origine des problèmes dans l'avenir.

### **1.2.3. Le stade des confédérations des cousins**

Dans cette étape, la gouvernance d'entreprise devient plus complexe, étant donné que davantage, des membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, y compris les fils et filles des frères et sœurs et les cousins. Puisque beaucoup de ces membres appartiennent à des générations différentes et proviennent de branches différentes de la famille, les conflits deviennent plus complexes et aggravés que ceux observés dans l'étape précédente en conséquence des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérée.

De plus, un malaise s'y produit entre les générations puisque il y'avait deux générations de la famille, les oncles et leurs fils. Donc c'est le lien familial qui primait sur la compétence et le savoir-faire.

Les résultats de ces erreurs de gestion sont vite arrivés et l'entreprise arrive à ses fins, les propriétaires commencent à vendre leurs droits. Dans ce moment il y'avait Othman RAHMOUN et son frère qui ont acheté ces parts pour sauver leur patrimoine familial.

Aujourd'hui, grâce à eux, l'entreprise voit son jour et reprend le souffle et d'après **M. Othman RAHMOUN** *«je voulais continuer le parcours et terminer ce que mon grand-père a construit ».*

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

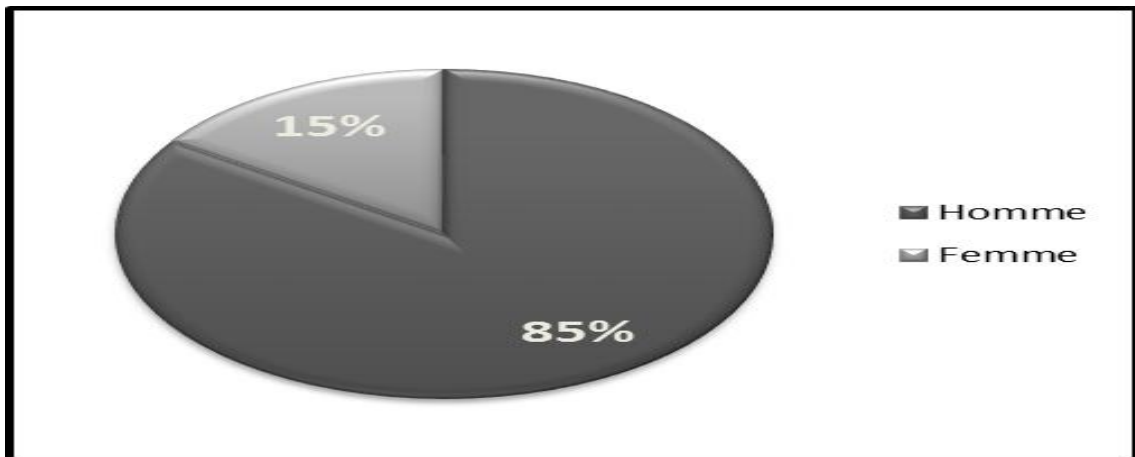
### 2. Analyse et interprétation de résultat du questionnaire

#### 2.1. Analyse uni varié

##### 2.1.1. Profil des répondants

##### 2.1.1.1. Le sexe

Figure 3.2 : représentation graphique du sexe des répondants

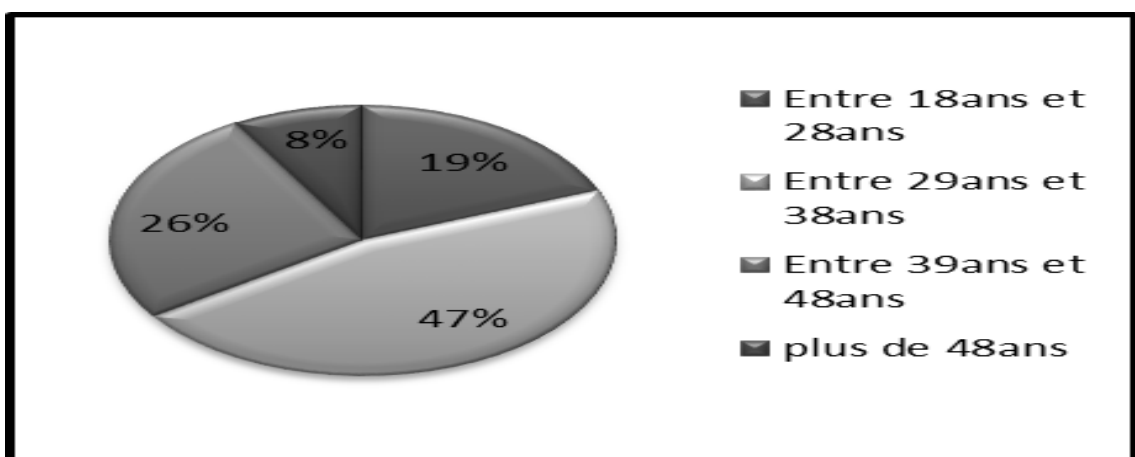


Source : Elaboré par nous-même, à l'aide de SPSS et EXEL.

Le graphe N 3.2 indique que notre échantillon est constitué 71 hommes avec un pourcentage de 85%, et de 13 femmes avec un pourcentage de 15% ce qui rend notre échantillon plus masculin.

##### 2.1.1.2. L'âge des répondants

Figure 3.3 : représentation graphique de l'âge



Source : Elaboré par nous-même, à l'aide de SPSS et EXEL.

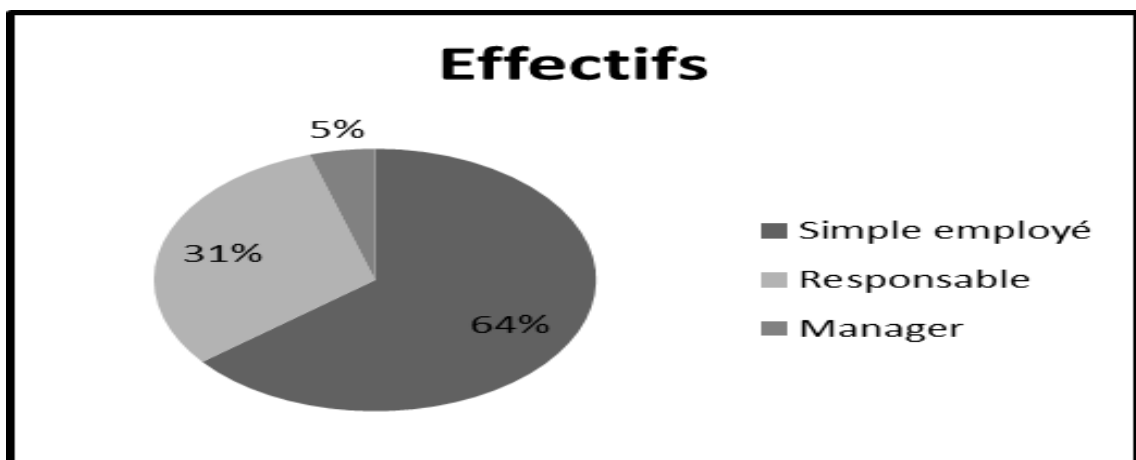
## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

Comme l'indique la figure N 3.3 ; le questionnaire a été renseigné à plus de 72% par des employés à un âge entre 29 ans et 48 ans.

Tandis que, 16 employés sont entre 18 ans et 28 ans avec un pourcentage de 19% et le reste des individus de notre échantillons qui ont un âge de plus que 48 ans représente 8% avec un effective de 7 employés.

### 2.1.1.3.Statut des répondants

**Figure 3.4 :** représentation graphique de statut de répondant



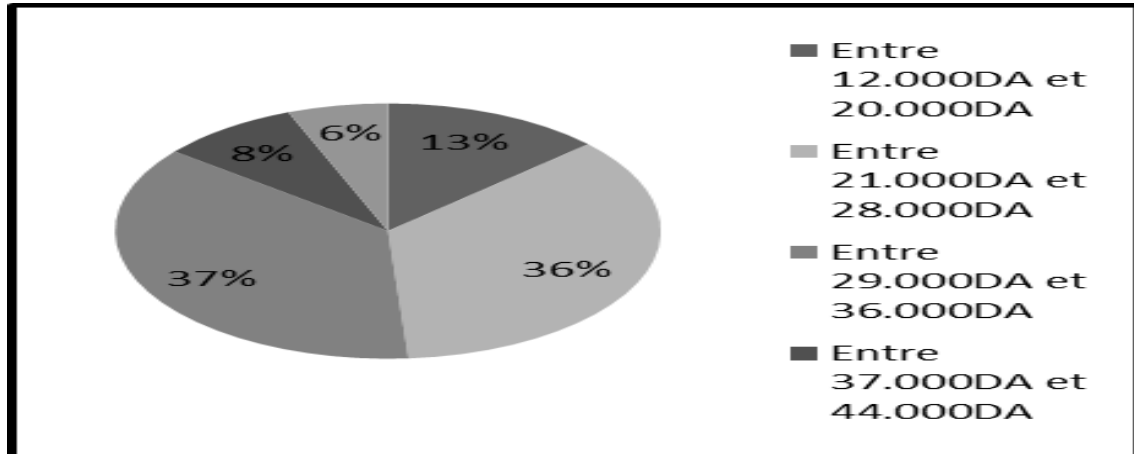
**Source :** Elaboré par nous-même, à l'aide de SPSS et EXEL.

La figure N 3.4 montre que la majorité des répondants sont des simples employés avec un taux de 64%, ce qui est normal, les responsables ont pris la deuxième position avec un pourcentage de 31%, et les 5% restante est constitué des managers.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familiale « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

### 2.1.1.4. Le salaire des répondants

Figure 3.5 : représentation graphique du salaire



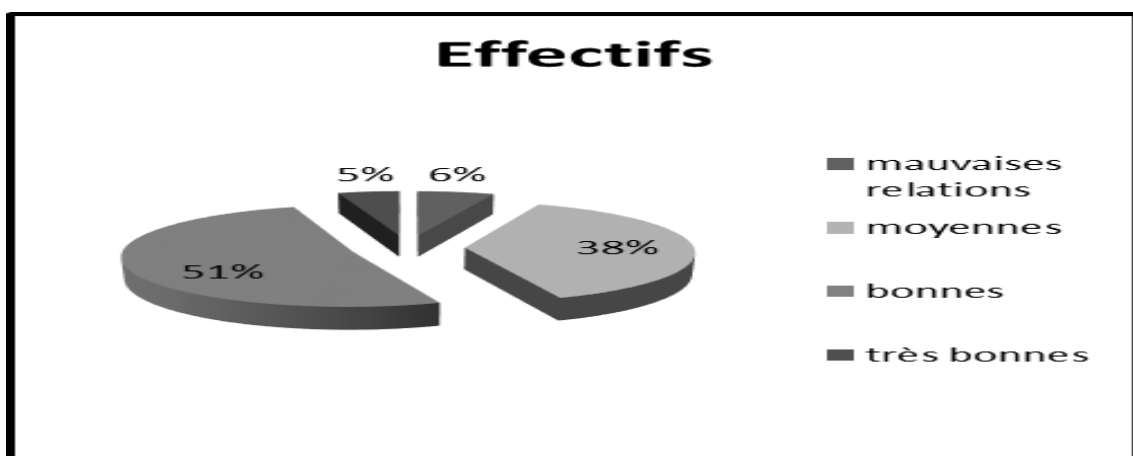
Source : Elaboré par nous-même, à l'aide de SPSS et EXEL.

Plus que 71% des effectifs de notre échantillon reçoivent un salaire mensuel entre 21.000 DA et 36.000 DA, un salaire de 12.000 DA à 20.000 DA a été approprié à 13% le reste des 12 répondants avec un taux de 14% reçoivent un salaire nominale plus que 37.000DA.

### 2.1.2. La gouvernance d'entreprise

#### 2.1.2.1. Les relations interpersonnelles

Figure 3.6 : représentation graphique des relations interpersonnelles



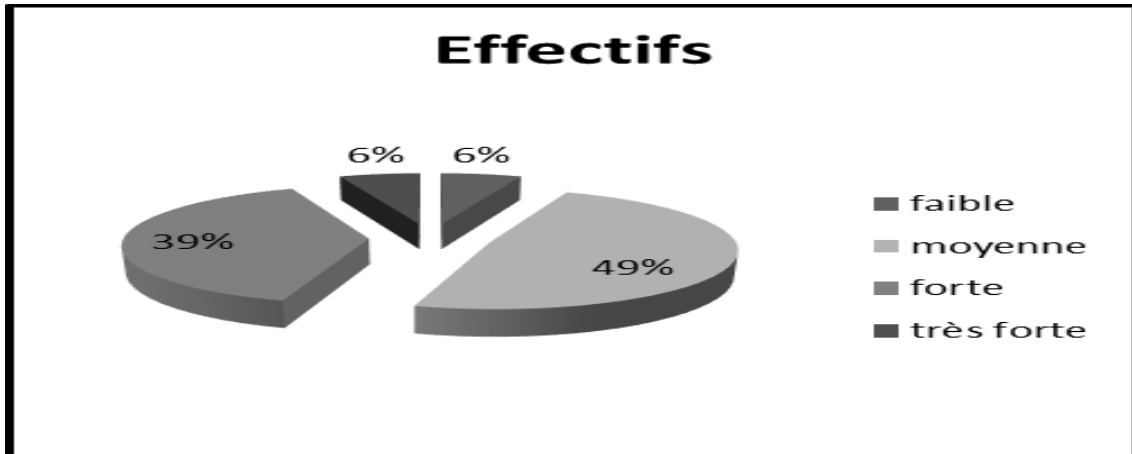
Source : Elaboré par nous-même, à l'aide de SPSS et EXEL.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

La figure précédente illustre que 51% des employés ont jugé que les relations interpersonnelles sont bonnes, et 38% évaluent ces relations comme étant moyennes et le reste des 11% sont répartie entre très bonnes et mauvaise relations avec un pourcentage de 5% et 6% respectivement

### 2.1.2.2. La participation dans la prise de décision

Figure 3.7 : Représentation graphique de la participation dans la prise de décision

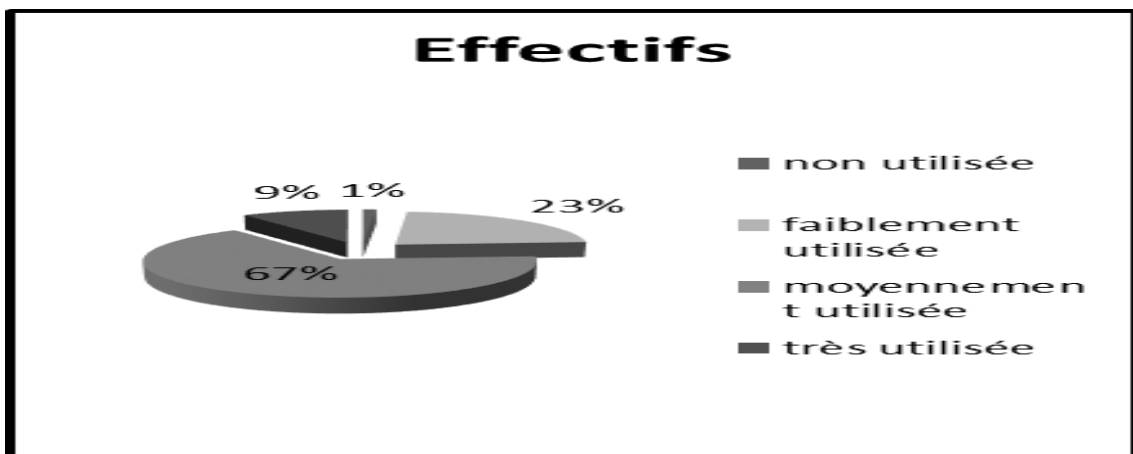


Source : Elaboré par nous-même ; à l'aide de SPSS et EXEL

Le plus grand pourcentage des réponses a été 49% concernant la participation moyenne et pas très loin ,39% des répondants ont témoigné que la participation est forte tandis qu'un pourcentage équitable de 6% a été attribuer à chaque une des réponses faible et très forte.

### 2.1.2.3. La communication

Figure 3.8 : Représentation graphique de degré d'utilité de la communication



Source : Elaboré par nous-même, à l'aide de SPSS et EXEL

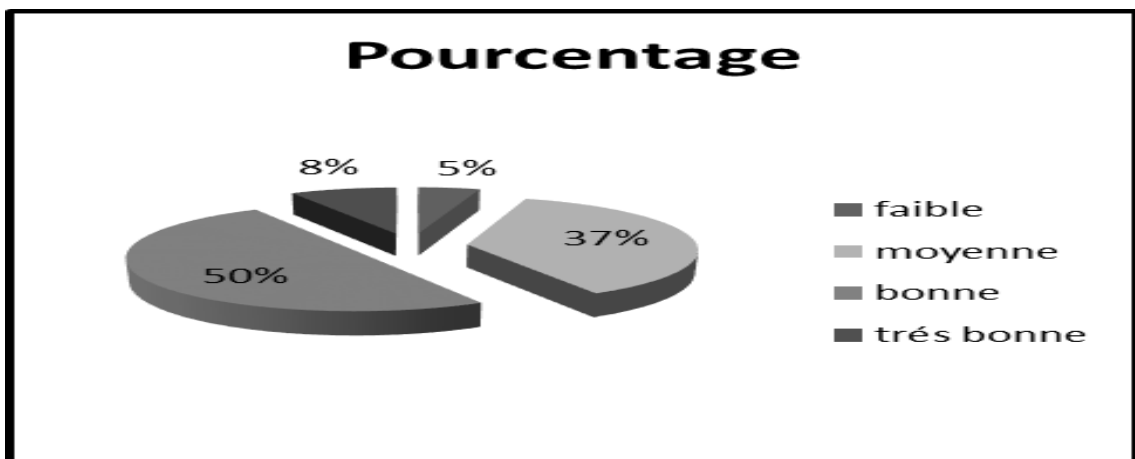


### Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

La majorité des réponses sur la communication sont à hauteur de 67% pour l'utilité moyenne, 23% pour une faible utilité et 10% pour très faible utilité, mais uniquement 1% qui ont réponse extrêmes défavorable (non utilisé).

#### 2.1.2.4. La circulation de l'information

Figure 3.9 : Représentation graphique de circulation de l'information

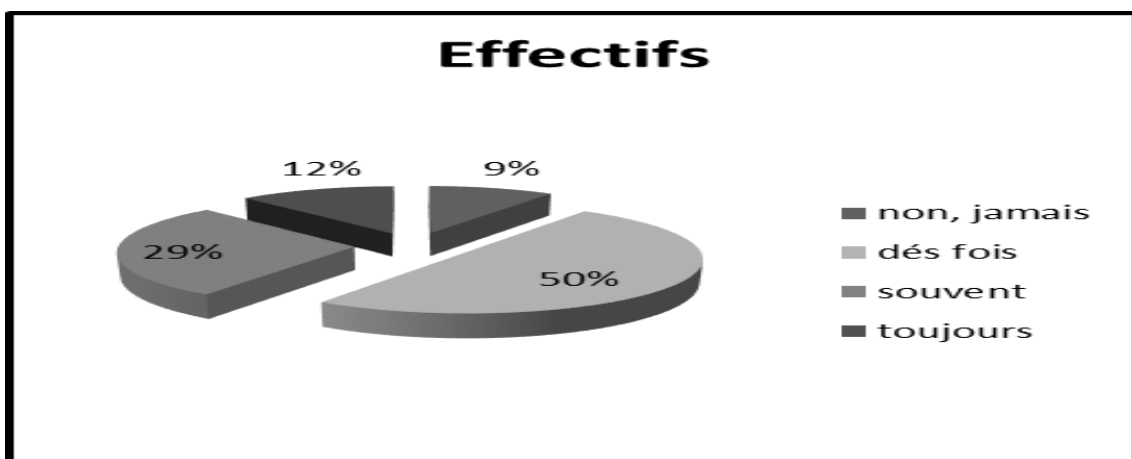


Source : Elaboré par nous-même, à l'aide de SPSS et EXEL

Il est remarquable dans la figure 3.9 que plus de 87% des répondants ont jugé une circulation d'information moyenne ou bonne dont 37% et 50% respectivement contre 13% des réponses entre faible et très bonne d'où 5% et 8% respectivement.

#### 2.1.2.5. Le partage des objectifs de l'entreprise

Figure 3.10 : Représentation graphique de partage des objectifs de l'entreprise



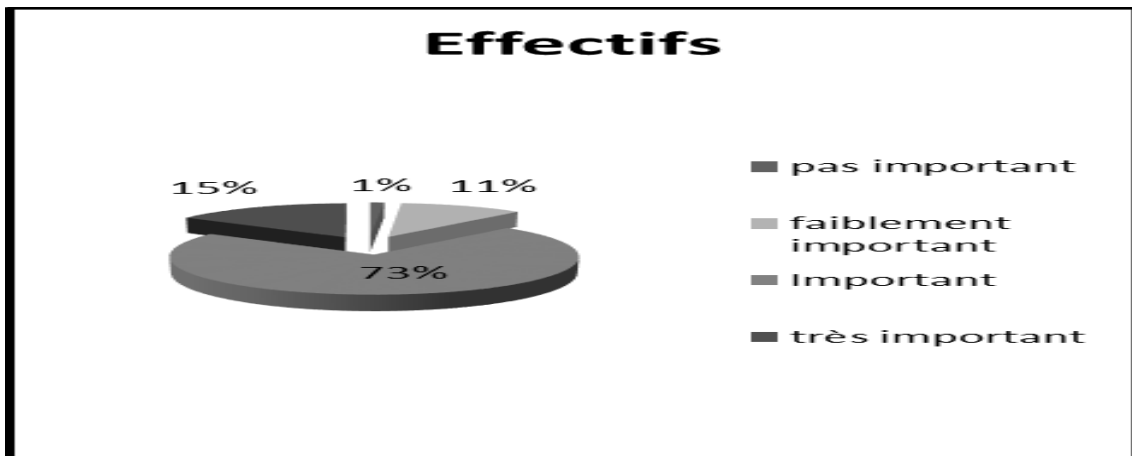
Source : Elaboré par nous-même, à l'aide de SPSS et EXEL

La figure montre que 50% des effectifs de l'échantillon constate les objectives sont partagé des fois, a cela s'ajoutent 29% des réponses auteur de souvent et 10% qui ont répondu par toujours .Par ailleurs ; pour 10% des employés, les objectifs ne sont jamais partagés.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familiale « L'EXQUISE » à TLEMCEN.

### 2.1.2.6.L'importance de contrôle

Figure 3.11 : Représentation graphique d'importance de contrôle

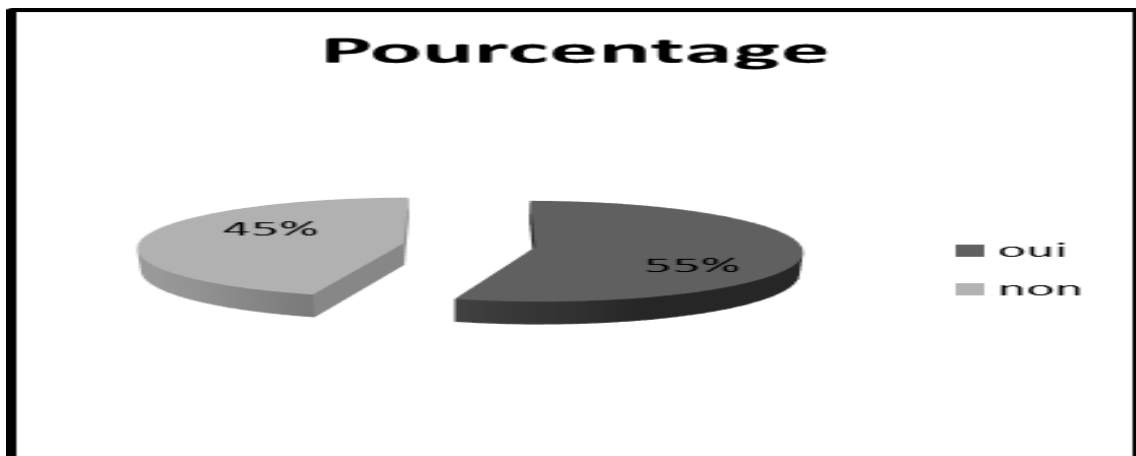


Source : Elaboré par nous-même ; à l'aide de l'« SPSS » et « EXEL »

Il convient de faire apparaître que le contrôle est important dans les activités de l'entreprise pour plus de 88% des employés, en effet 11% pense que le contrôle sera faiblement ou même pas important.

### 2.1.2.7.La vérification de résultat

Figure 3.12 : Représentation graphique de vérification de résultat



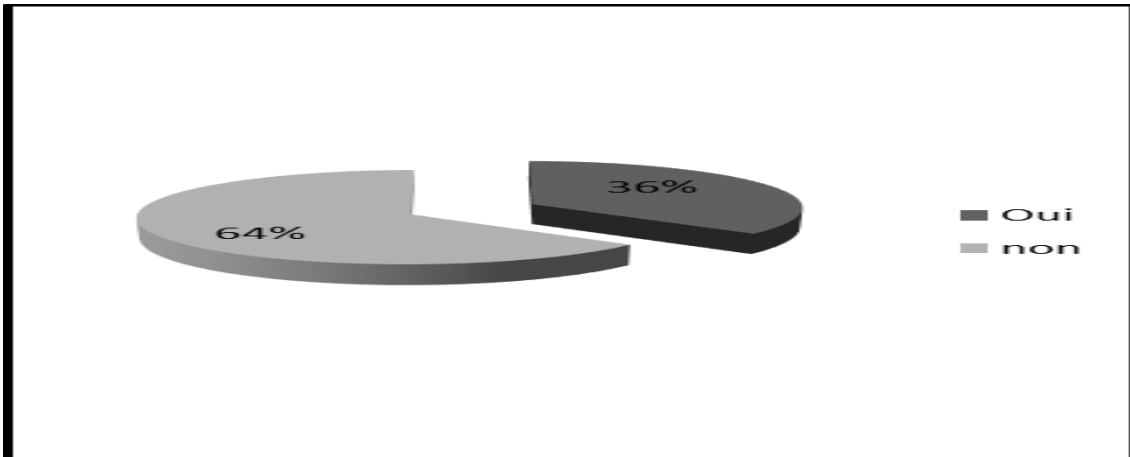
Source : Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS » et « EXEL »

D'après le tableau précédent nous remarquons que 46 employés ont répondu par « oui » pour l'existence de la vérification des résultats. Ce qui est expliqué par un taux de 55%, contre 45% pour l'inexistence de vérification.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familiale « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

### 2.1.2.8.L'ajout de contrôle

Figure 3.13 : Représentation graphique de l'ajout d'un service de contrôle

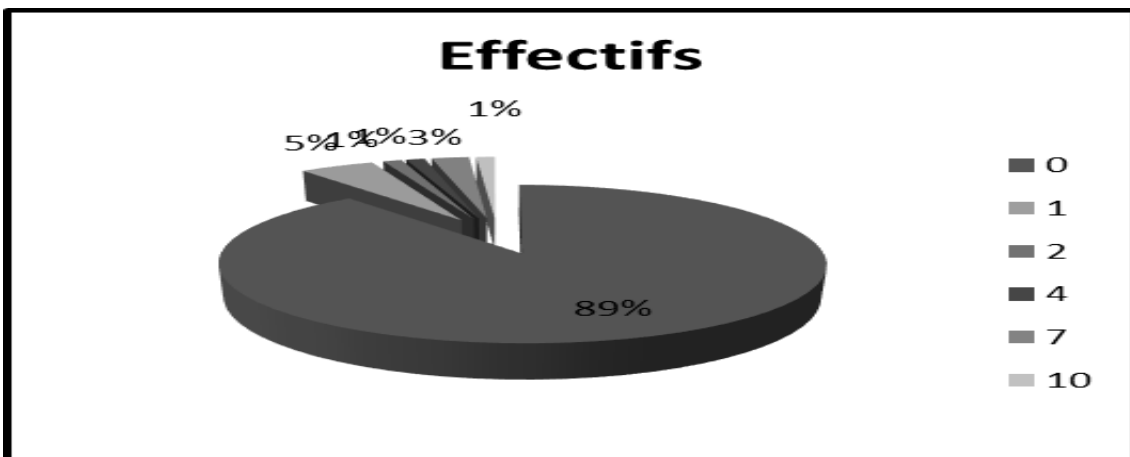


Source : Elaboré par nous-même ; à l'aide de l'« SPSS » et « EXEL »

Comme le montre le tableau précédent, l'ajout d'un service de contrôle sera favorable pour 64% de notre échantillon mais les 36% qui restent sont sentir gêné lors l'ajout de service.

### 2.1.2.9.La formation par l'entreprise

Figure 3.14 : Représentation graphique de nombre de formation fournit par l'entreprise



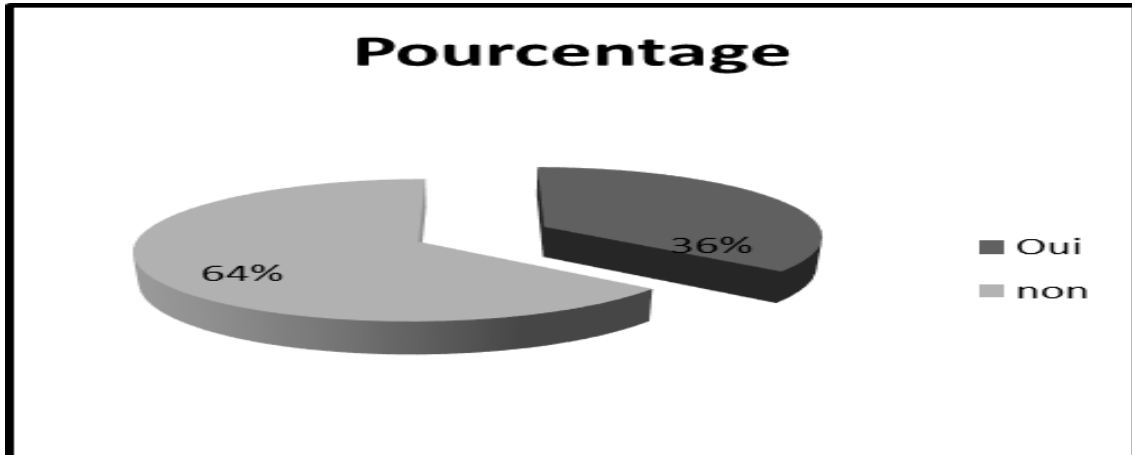
Source : Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS » et « EXEL »

Le tableau 3.14 montre qu'un taux très élevé des employés voir 90% n'ont pas bénéficié de formation, 5% qui ont effectué 1 formation et 2% ont bénéficié 7 formations. En effet, uniquement 1% qui ont reçue 2 ,4 et 10 formations pour chaque un.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

### 2.1.2.10. Le membre de la famille

Figure 3.15 : Représentation graphique de membre de la famille

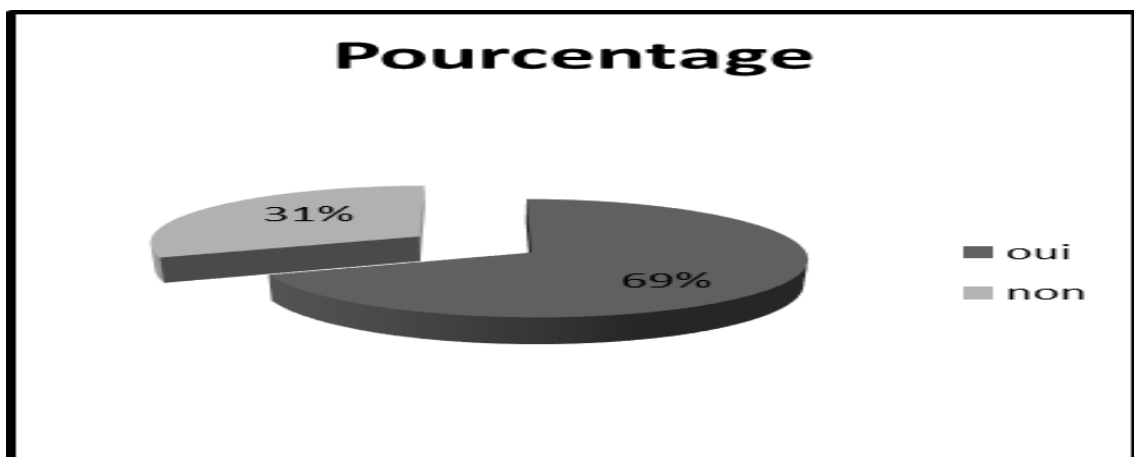


Source : Elaboré pour nous-même ; à l'aide de « SPSS » et « EXEL »

La majorité des employés sont à hauteur de 83% non famille contre 17% des employés qui appartiennent à la famille propriétaire de l'entreprise.

### 2.1.2.11. Les employés membre de la famille et les autres sont traite de même manière

Figure 3.16 : Représentation graphique des employés membre de la famille et les autres sont traité de la même manière



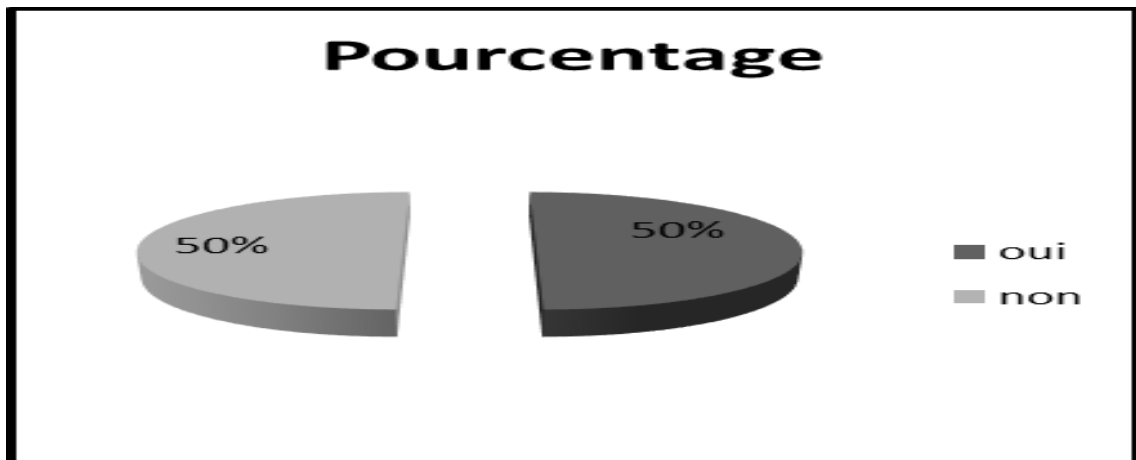
Source : Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS » et « EXCEL »

La majorité des effectifs de notre échantillon ont observé que les employés de la famille et les autres employés externe sont traité de la même manière cela est remarquable dans le tableau N par un taux de 69%.

## Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

### 2.1.2.12. Le recrutement d'un gérant hors famille

Figure 3.17 : Représentation graphique de recrutement d'un gérant hors famille



Source : Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS » et « EXCEL »

La dernière figure dans notre analyse univariée dégage une symétrie des réponses, notre échantillon est divisé entre deux parties équivalentes dont le taux de réponse pour chacune est de 50% pour le changement de gérant et le recrutement d'un autre hors membre de la famille propriétaire tandis que l'autre partie est contre.

### 2.2. Analyse bi varié

Pour effectuer notre analyse, nous allons faire recours au test de khi-deux.

Le test de khi-deux est un test qui vise à détecter la relation entre deux variables, c'est une analyse bivariée, il sert à détecter ce qu'il y a une relation d'influence d'une variable sur l'autre.

Ce test ne permet pas de donner la force de cette relation, c'est pour cela que nous avons choisi le V de Cramer pour renforcer et pour plus de précision sur la nature de relation (V de Cramer est plus préférable pour les études de science sociale).

Les tableaux suivants représentent le test de khi-deux et V de Cramer basés sur l'étude de l'indépendance entre les variables ;

- **H0** : Il n'existe pas une relation entre les variables ;
- **H1** : Il existe une relation entre les variables ;

### Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

**Tableau croisé 3.5 : Participation dans la prise de décision \* Partage des objectifs de l'entreprise**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi ,389	,176
	V de Cramer ,225	,176
Nombre d'observations valides	84	

**Source :** Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS »

Suivant le tableau précédent, on remarque que  $P=0.176$  supérieur à 5% ce qui reflète acceptation de  $H_0$  et le rejet de  $H_1$ . Donc, il n'y a pas de relation entre la participation dans la prise de décision et le partage des objectifs de l'entreprise ( $V_{de\ cramer}= 22,5$ )

**Tableau croisé 3.6 : Importance de contrôle \* Vérification des résultats**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par	Phi ,223	,243
Nominal	V de Cramer ,223	,243
Nombre d'observations valides	84	

**Source :** Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS »

A partir de tableau 3.6 nous avons pouvons tirer qu'il y a une indépendance entre l'importance de l'ajout d'un service de contrôle et la vérification des résultats car  $P=0.243$  est supérieur à 5%, ( $V_{de\ cramer} = 0.22$ ).

### Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

**Tableau croisé 3.7 : Statut de répondant \* Formation par l'entreprise**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,769	,000
V de Cramer	,544	,000
Nombre d'observations valides	84	

**Source :** Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS »

Ce tableau indique la dépendance entre le statut de répondant et les formations fournissent par l'entreprise car  $P=0$  inférieur à 0.05. Donc, H1 est vérifié.

V de cramer =0.544 et est supérieur à 0.3 d'où cette relation entre variables est forte.

**Tableau croisé 3.8 : Statut de répondant \* Ajout du service contrôle de gestion**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,201	,184
V de Cramer	,201	,184
Nombre d'observations valides	84	

**Source :** Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS »

Le tableau 3.8 montre que  $P=18\%$  qui est supérieur à 5% .En effet, H0 est vérifié et il ya une indépendance entre le statut de répondant et l'ajout d'un service de contrôle de gestion (V de cramer =0.20).

### Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE » à TLEMCEN.

**Tableau croisé 3.9 : Degré d'utilité de la communication \* Circulation de l'information**

		Valeur	Signification approximée
Nominal par	Phi	,767	,000
Nominal	V de Cramer	,443	,000
Nombre d'observations valides		84	

**Source :** Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS »

Selon le tableau précédent  $P=0$ , par conséquence le degré d'utilité de la communication interne a une relation d'influence sur la circulation de l'information.

Cette relation est jugé forte par le V de cramer qui est égale à 0.44 est supérieur à 0.3.

**Tableau croisé 3.10 : Membre de la famille \* Statut de répondant**

		Valeur	Signification approximée
Nominal par	Phi	,394	,001
Nominal	V de Cramer	,394	,001
Nombre d'observations valides		84	

**Source :** Elaboré par nous ; à l'aide de « SPSS »

Dans ce dernier tableau  $P=0.001$  inférieur à 0.05 ; c'est une relation forte de dépendance entre les membres de la famille et le statut qu'ils l'occupent sa force est exprimé dans le V de cramer qui est égale 0.394.



### Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

**Tableau croisé 3.11 : employés membre de la famille \* le traitement équitable des employés**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal      Phi	,092	,398
V de Cramer	,092	,398
Nombre d'observations valides	84	

**Source :** Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS »

On remarque une relation d'association entre les employés membre de la famille et le traitement équitable des deux catégories ( $P=0.398$ ) ; cette relation est faible car le  $V$  de Cramer = 0.092 et est inférieur à 0.3.

**Tableau croisé 3.12 : Membre de la famille \* Recrutement d'un gérant hors famille**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par                  Phi	,128	,242
Nominal                        V de Cramer	,128	,242
Nombre d'observations valides	84	

**Source :** Elaboré par nous-même ; à l'aide de « SPSS »

Le tableau dessus ; représente la vérification de  $H_0$  par l'inexistence de la famille et les employés membre de la famille et lieu avis concernant le recrutement d'un gérant externe de la famille propriétaire de l'entreprise ( $P=24\%$ ) et de  $V$  de Cramer =12.8%.

### Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.

---

**Tableau croisé 3.13 : l'importance de l'existence d'un service de contrôle de gestion \* le recrutement d'un gérant hors famille**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Phi	,163	,527
Nominal V de Cramer	,163	,527
Nombre d'observations valides	84	

**Source :** Elaboré par nous-même, à l'aide de « SPSS »

Le dernier tableau étudier la relation entre l'importance de l'existence d'un service de contrôle de gestion et la nécessité de recrutement d'un gérant externe.

En effet, il n'existe pas de relation entre eux car  $P=52.7\%$  et donc la première hypothèse  $H_0$  est vérifiée.

## **Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial « L'EXQUISE» à TLEMCEN.**

---

### **Suggestion**

Ce chapitre se concentre sur l'étude de l'application de gouvernance d'entreprise dans l'entreprise familiale « L'Exquise », il avait pour objet d'analyser la gouvernance familiale de l'entreprise L'Exquise et de comprendre comment elle est gouverné

Dans cette recherche, nous avons essayé d'apprendre comment appliquer la gouvernance familiale dans ce type d'organisation.

D'une manière général, l'objectif de cette étude est de mettre en évidence les effets des liens familiaux sur la gouvernance d'entreprise au sein de l'entreprise « L'EXQUISE » et dégager les pratiques et les spécificités de sa gestion en basant sur sa manière de gouvernance.

Alors l'enquête par questionnaire et l'entretien a été réalisée dans ce travail pour étayé la problématique de recherche afin de mieux comprendre la gouvernance d'entreprise familiale de notre contexte d'étude.

Par ailleurs, les résultats obtenue indique une présence de gouvernance d'entreprise dans l'entreprise familiale « L'Exquise » mais d'une façon informellement et implicitement par contre la rareté, voir l'absence de la gouvernance familiale est très remarquable.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

La gouvernance est un concept relativement ancien, il a été surtout développé pour mettre à jour les facteurs qui permettent d'expliquer la nature de la firme.

Le monde de l'économie a besoin de diversité dans les formes d'entreprise qui le composent. Parmi ces derniers, on trouve l'entreprise familiale, qui semble incarner une forme particulière d'entreprise. A travers ce travail de recherche, nous avons tenté d'analyser le phénomène de l'entreprise familiale qui est à la fois un concept complexe, et une réalité souvent confrontée à des défis spécifiques. Sa complexité consiste en ce qu'elle combine deux systèmes : l'entreprise et la famille, sans que soit occulté le fait qu'un système est un atout, une unité, et qu'il ne se caractérise pas que par la somme des parties, mais aussi et surtout par les relations entre celles-ci.

Tout au long de notre étude, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse à notre question problématique que nous avons posée, qui porte sur la manière de gestion et de gouvernance des entreprises familiales. Avant de synthétiser les résultats auxquels a abouti notre recherche, nous avons jugé utile de rappeler au préalable l'ensemble des étapes que nous avons suivies.

Dans le premier chapitre nous avons essayé au début de présenter les différentes définitions de la gouvernance d'entreprise ainsi que les théories qui traitent le sujet de gouvernance, allant de la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'enracinement et les théories cognitives (le courant béhavioriste, les évolutionnistes, et le courant fondé sur les ressources). Ensuite, nous avons fait le point sur les principes standards et les principaux mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

Ensuite, dans un deuxième chapitre nous avons procédé à une revue de la littérature économique portant sur l'entreprise familiale et avons constaté la grande difficulté à la définir tant cela ne peut se faire selon le seul angle juridique ou sur la base unique des critères de taille.

A la difficulté de choix des critères, s'ajoute le nombre de définitions. Celles-ci sont en effet nombreuses et hétérogènes, avec une forte intégration d'éléments qualitatifs. Même si un tel choix de critères peut paraître arbitraire, l'examen de la littérature permet d'en identifier trois principaux : le contrôle du capital par la famille, la participation active dans le management

## Conclusion générale

---

de l'entreprise ainsi que la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

L'entreprise familiale peut être considérée comme une entité économique assez particulière sur plusieurs niveaux, et la meilleure manière de l'appréhender consiste à recourir à divers disciplines telles que l'économie, le droit ou encore la psychologie. Les particularités de l'entreprise familiale sont des répercussions sur divers aspects relatifs tant à sa gestion stratégique qu'à sa gestion fonctionnelle comme la politique financière et la gestion des ressources humaines. Ces effets liés au caractère familial peuvent évidemment être bénéfiques à la bonne marche de l'entreprise car la cohésion familiale constitue un véritable avantage pour l'entreprise, comme ils peuvent lui être défavorables quand il s'agit des conflits familiaux qui peuvent remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

En plus de ses caractéristiques s'ajoute la contrainte pour son fondateur de garder le caractère familiale de l'entreprise. Nous avons alors tenté de mieux comprendre les principales étapes de croissance reconnus pour ce type d'entreprise et les rôles joués par les membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur l'étude d'un outil bénéfique pour les entreprises familiale qui est la charte et les principales institutions spécifiques à leur gouvernance

Dans le cadre de l'étude de cas que nous avons menée et qui a concerné l'entreprise familiale L'EXQUISE, nous avons pu remarquer que le caractère familial d'une entreprise peut constituer une véritable force de frappe. En effet la famille représente un actionnariat très soudé par des liens qui dépassent le strict rapport financier. Les membres de la famille peuvent alors être des actionnaires très patients avec l'entreprise, qu'elle soit en bonne santé ou en difficulté. Nous avons peu constaté également que notre cas manque fortement des mécanismes de gouvernance, il dispose uniquement d'un assemblé général.

De plus, les principes de la gouvernance jouent un rôle déterminant dans le développement des entreprises familiales, qui doivent abandonner les règles informelles et interpersonnelles et adopter les principes qui visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence et de responsabilité.

Au terme de ce travail, on peut conclure en disant que les résultats obtenus nous permettent de confirmer nos deux hypothèses. Effectivement, nous pouvons lire dans les résultats que les mécanismes de gouvernance d'entreprise sont à la fois internes et externes et que l'entreprise

## Conclusion générale

---

familiale se distingue des autres types d'entreprise en termes de spécificité de sa gouvernance car elle cherche à concilier entre deux perspectives ; les intérêts de l'entreprise et les relations entre membres de la famille.

### Les recommandations

- La mise en place d'un système de gouvernance formalisé et sa modernisation au fil des générations ;
- La formalisation des rapports est une nécessité qui peut être vitale car elle permet d'atténuer les tensions entre les membres de la famille à travers une clarification des rôles dans l'entreprise ;
- Le recrutement d'un gérant hors membre de la famille afin de réduire les conflits d'intérêt, car le fait de garder le caractère familiale peut freiner le développement de l'entreprise ;
- La nécessité de la mise en place des structures de gouvernance qui permettraient de gérer au mieux l'entreprise ;
- L'ajout d'un service de contrôle afin de pouvoir vérifier tous types de flux et de mouvement pour garantir l'intérêt et le bon fonctionnement de l'entreprise.

### Perspectives :

Sur le plan méthodologique, notre étude a porté sur une seule entreprise familiale, ce qui reste à notre avis insuffisant pour la généralisation des résultats. En effet, notre travail devrait porter sur un échantillon d'entreprises familiales, le manque d'informations et de temps nous ont conduits à réduire notre étude sur une seule entreprise. Un travail portant sur un échantillon d'entreprise familiales pourrait être le champ d'éventuelles investigations pour des recherches futures.

## Bibliographie

### Livres

- CADIEUX. L et LORRAIN. J ; « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur les PME, HEC Montréal, 2002.
- CAMBLAIN Bernard, «Family office et Famille», Lextenso, Paris 2008.
- CHARREAUX. G, « Le Gouvernement des entreprises, corporate governance, théorie et faits », economa, 1997.
- CHARREAUX. G, COURET. A, JOFFRE. P ET ALII, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Economica, Paris, 1987.
- CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Olivier, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Edition Librairie Française, Paris, 1995.
- CYERT. R. M et MARCH. J.G, « A Behavioral Theory of the Firm », Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1963.
- DEPERT.M.H, FINET. A, HAMDOUCH.A, LABIE. M, MISSONIER-PIERA. F et PIOT. C, « Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers », De Boeck Université, Bruxelles, 2005.
- DRUCKER-GODARD. C, EHLINGER. S, GRENIER. C, « Validité et fiabilité de la recherche », 2003, cité dans R.A. Thiétart et coll, « Méthodes de recherche en management», Dunod, Paris, 2003.
- ERICKSON. F, « Qualitative Methods in Research on Teaching ». In Wittrock M, Hand-book of Research on teaching, New York, Macmillan, 1986.
- FLAMENT Fanny, « la stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : note de recherche n 2006-2005 de la chaire de recherche du Canada » ; Mai 2006.
- GADHOUM et Al. «Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines», Gestion 2000, vol. 4 Juillet-Août 2006.
- GOAL, 2009.
- HIRIGOYEN Gérard, « concilier finance et management dans les entreprises familiales » ; Edition : Lavoisier, 2009.
- LIPTON.M et LORESH. « A modest proposal for improved corporate governance », Business lawyer 48 (No .1), 1992.



- MANNE.H « managers and the market for corporate control », journal of political economie, 1965.
- MARCH.J.G et SIMON. H. A, « Organisations », New York: Wiley, 1958.
- MAUGE. E, « large shareholders as monitors: is there a trade-off between liquidity and control », journal of finance, 1998.
- MINTZBERG Henry : « Le pouvoir dans les organisations », Editions d'organisation, 1986.
- NEUBAUER Fred et LANK G. ALDEN, «The Family Business: its Governance for Sustainability», Routledge New York, 1998.
- OCDE, principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004.
- PARRAT. F, « le gouvernement d'entreprise, Ce qui a déjà changé, ce qui va encore évaluer », Maxima paris, 1999.
- PETIT Pascal, « Economics and Informations », disponible sur ; <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4757-3367-9>
- PLOIX Hélène, « Gouvernance d'entreprise pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs », collection HEC Exécutive MBA, 2<sup>eme</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2006.
- PROWSE. S « corporate governance : comparaison internationale », revue d'economie financière N31, HIVER 1994.
- SALLOUM Laura, Entreprises familiales : « prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances », édition Bart et Jones, 20150.
- SASSE Charles, « les 7 règles d'Or de la transmission de l'entreprise familiale », Anthemis sa, 2008.
- SIMON. H. A, Administrative behavior, « Astady of Decision-making Process in administrative Organisations », MacMillan: Chicago, 1947.
- Société Financière Internationale « Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales », Deuxième édition, 2008.
- THIETART et COLL, «Méthode de recherché en management», Dunod, Paris, 2003.
- UNITGEVERIJ Lannoo, « Governance in het familie bedrijf : Sleutel tot succes », Tielt, 2004. Traduit par Emmanuel Brutsaert et Walter Hilgers , «La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès », Racine, 2006.

- VIENOT Pascal, « La gouvernance de l'entreprise familiale, 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants, Groupe Eyrolles, 2007.
- WARD (1991) , « Creating Effective Boards for private entreprise ,Family entreprise publishers ,Kelin enterprise, Gersick,John A,Davis .Marion Mccollon Hampton ,Ivan Lansberg ,Génération to Génération : Life cycle of the Family Business,(Harvard University press,1997).
- WILLIAMSON. O, « the Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », journal of Economic literature, 1981.
- WILLIAMSON.O.E, « The economic institutions of capitalism », New York, the free press, 1985.

## **Theses**

- BOUSSADIA Hichem, « la gouvernance d'entreprise et le contrôle de dirigeants :Cas de l'entreprise publique Algérienne », 2014.
- ELMANAA MADANI Wiem : « Conseil d'administration dans les entreprises familiales », Thèse de doctorat, université de la Manouba, 2010.
- GHEDDACHE Lyés, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur Sciences Economiques, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », université mouloud mammeri de Tizi ousou, 2012.
- MANAE Salma, « Les déficits institutionnels et managériaux de la gouvernance d'entreprise en Tunisie BATAM, monographie d'un échec "exemplaire" », 2006.
- MIMOUNI Yassine, « le développement des pme et la bonne gouvernance ; cas filiale trans-canal/ouest spa unité relizane », 2012
- TOUMI Sirine, « l'impact des mecanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques « cas de la france, l'Allemagne et le Japon », 2016.

## Articles

- « Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME: Une évaluation empirique en contexte camerounais<sup>1</sup> » ; Editions EMS – In Quarto SARL ;(article)
- ALLOUCHE. José et AMAN. Bruno, « l'entreprise familiale : un état de l'art », finance ; contrôle, stratégie, Mars 2000.
  - ANDRE Paul, KHEMAKHEM Hanen, SAKKA Ouafa. « Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien». COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), Tunisie, May 2006.
  - BOUTON Danial, « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », septembre 2002.
  - CHRREAUX. G, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. Corporate Gouvernance Théories : From Micro Théories to National Systems Théories », Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004.
  - DAILY. C. M, DOLLINGER. M, « l'entreprise familiale : un état de l'art », finance, contrôle, stratégie, Mars, 1992.
  - DEMSETZ. H « the structure of ownership and théory of the firme », journal of Law and economy, 1983.
  - FAMA.E.F « Agency probleme and theory of the firme », journal of political économie, 1980.
  - Faten Lakhel, « Les mécanismes de gouvernement d'entreprise et la publication volontaire des résultats en France », Revue Comptabilité - Contrôle – Audit , 2006/2 (Tome 12)
  - Jacqueline Dionne-Proulx et Gilbert Larochelle, « Éthique et gouvernance d'entreprise », Revue Management et Avenir, 2010/2 (n° 32)
  - PATRICIA Sabine, MBENDA MOUNGOU et SEBIGUNDA Edson Niyonsaba ;
  - SHLEIFER. A, VISHNY. R.W et MORCK. R, « Alternative mechanisms for corporate control », American Economic Review, 1989.
  - WEINSTEIN Olivier, « Quelques controverses théoriques, L'entreprise dans la théorie économique », article en ligne.

[http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403457/3303330403457\\_EX.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403457/3303330403457_EX.pdf)

## Site Web

- [http://www.academia.edu/6636584/Chapitre\\_1\\_le\\_cadre\\_theorique\\_de\\_la\\_gouvernance\\_denthttps](http://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_theorique_de_la_gouvernance_denthttps) « Chapitre 1 : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise »
- <http://www.gouvernancefamiliale.com/memoire/definitions/les-etapes-de-developpement-dune-famille/>, consulté le 30/03/2018 à 22 :39
- <http://www.leconomiste.com/article/un-code-de-bonne-gouvernance-pour-les-pme> « Un code de bonne gouvernance pour les PME »
- <http://www.lesaffaires.com/dossier/la-gouvernance-dans-tous-ses-etats/gouvernance--huit-principes-a-respecter/56723>
- <http://www.relevepme.ch/infos-utiles/la-charte-familiale> « Relève PME », consulté le 28/03/2018 à 00 :36
- <https://blog.deloitte.fr/la-charte-familiale-un-outil-de-cohesion-au-service-de-la-perennite-de-l-entreprise/> « Déloitte » ; consulté le 29/03/2018 à 18 :28.
- [https://books.google.dz/books?id=DGehoGcu7N8C&pg=PA82&lpg=PA82&dq=les+forum+familiales+dans+l+entreprises&source=bl&ots=e9NuDpc895&sig=eXFUm3XeJLZRCKyozD\\_vf\\_6DFb8&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjWv8rJ-p7aAhVBnBQKHUESD\\_4Q6AEISDAE#v=onepage&q=les%20forum%20familiales%20dans%20l%20entreprises&f=false](https://books.google.dz/books?id=DGehoGcu7N8C&pg=PA82&lpg=PA82&dq=les+forum+familiales+dans+l+entreprises&source=bl&ots=e9NuDpc895&sig=eXFUm3XeJLZRCKyozD_vf_6DFb8&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjWv8rJ-p7aAhVBnBQKHUESD_4Q6AEISDAE#v=onepage&q=les%20forum%20familiales%20dans%20l%20entreprises&f=false), consulté le 28/02/2018 à 3 :00

## Table de matière

Dédicace

Remerciement

Sommaire

La liste des tableaux

La liste des figures

La liste des abréviations

Résumé

**Introduction générale** **A**

**Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise** \_\_\_\_\_ 1

**Introduction** \_\_\_\_\_ 1

**Section 1 : la notion de la gouvernance d'entreprise** \_\_\_\_\_ 2

1. Définition de la gouvernance d'entreprise \_\_\_\_\_ 2

2. Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise \_\_\_\_\_ 3

2.1. La théorie de l'agence \_\_\_\_\_ 3

2.2. La théorie des coûts de transaction \_\_\_\_\_ 4

2.3. Théorie de l'enracinement \_\_\_\_\_ 5

2.4. Les théories cognitives \_\_\_\_\_ 8

2.4.1. Le courant béhavioriste ou bien comportemental \_\_\_\_\_ 9

2.4.2. Les évolutionnistes \_\_\_\_\_ 9

2.4.3. Le troisième courant fondé sur les ressources \_\_\_\_\_ 9

3. Les principes standards de la gouvernance d'entreprise \_\_\_\_\_ 10

3.1. La responsabilité et l'intégrité des dirigeants \_\_\_\_\_ 10

3.2. L'indépendance du conseil d'administration \_\_\_\_\_ 11

3.3. La transparence et la divulgation des informations \_\_\_\_\_ 11

3.4. Le respect des droits des actionnaires \_\_\_\_\_ 12

3.5. Une vision stratégique à long terme pour valoriser l'investissement des actionnaires _____	13
<b>Section 2 : Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise _____</b>	<b>14</b>
<b>1. Les mécanismes internes _____</b>	<b>15</b>
1.1. Le conseil d'administration _____	15
1.2.1a participation des dirigeants au capital-actions _____	17
1.3.L'assemblée générale des actionnaires _____	18
<b>2. Les mécanismes externes _____</b>	<b>19</b>
2.1.Le marché de travail des dirigeants _____	19
2.2.Le marché de prise de contrôle _____	20
2.3.Le marché des biens et services _____	21
2.4.Le marché financier _____	22
2.5.le système légal de protection des investisseurs _____	22
2.6.les investisseurs institutionnels _____	23
<b>Conclusion _____</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 2 : Les entreprises familiales et leur spécificité de gouvernance _____</b>	<b>29</b>
<b>Introduction _____</b>	<b>29</b>
<b>Section 1 : les entreprises familiales _____</b>	<b>30</b>
<b>1. Définitions de l'entreprise familiale _____</b>	<b>30</b>
<b>2. les caractéristiques des entreprises familiales _____</b>	<b>33</b>
2.1.les caractéristiques économiques _____	33
2.2.Les caractéristiques de gestion _____	34
2.2.1. Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent _____	34
2.2.2. Les conflits existant dans l'entreprise familiale _____	36
2.2.3. La concentration du pouvoir _____	38
2.3.Les caractéristiques culturelles _____	39
2.4.Les caractéristiques sociales _____	41
<b>3. les étapes de croissance des entreprises familiales _____</b>	<b>42</b>
3.1.Le fondateur propriétaire Détenant le contrôle _____	42
3.2.Le partenariat fraternel _____	43
3.3.La confédération des cousins (consortium des cousins ou dynastie familiale) _____	43
<b>Section 2 : Spécificité de la gouvernance des entreprises familiales _____</b>	<b>45</b>
<b>1. Rôle des membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise _____</b>	<b>45</b>
1.1. Propriétaires (Actionnaires) _____	45

1.2.	Dirigeants (Directeurs)	46
1.3.	Administrateurs (Conseil d'administration)	46
1.4.	Membres de la famille (la Famille et ses Institutions)	47
<b>2.</b>	<b>La structure de gouvernance des entreprises familiales</b>	<b>47</b>
2.1.	La charte familiale	49
2.1.1.	Le contenu de la charte familiale	49
2.1.2.	La mise en place d'une charte familiale	49
2.2.	Les institutions de la gouvernance familiale	50
2.2.1.	Assemblée Familiale (Forum Familiale)	51
2.2.2.	Le conseil de la famille	52
2.2.3.	Le comité des actionnaires	55
2.2.4.	Bureau familial (Le family office)	55
<b>3.</b>	<b>Le conseil d'administration dans une entreprise familiale</b>	<b>56</b>
<b>4.</b>	<b>Le code Algérien de la gouvernance d'entreprise</b>	<b>57</b>
4.1.	La naissance du CAGE	57
4.2.	La structure et la cible de CAGE	58
4.3.	Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie	58
4.3.1.	Les problèmes globaux	58
4.3.2.	Les problèmes spécifiques	59
4.4.	Les relations de l'entreprise avec les parties prenante	60
4.4.1.	Les relations avec les parties prenantes en interne	60
4.4.2.	Les relations avec les parties prenantes en externe	60
4.4.3.	Qualités et diffusion de l'information	61
	<b>Conclusion</b>	<b>62</b>
	<b>Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise familial «L'EXQUISE » à TLEMCEN</b>	<b>64</b>
	<b>Introduction</b>	<b>64</b>
	<b>Section1 : Présentation de l'entreprise familiale L' EXQUISE et de La méthodologie de recherche</b>	<b>65</b>
1.	Présentation de l'entreprise familiale L' EXQUISE	65
1.1.	Historique	65
1.2.	Fiche signalétique	66
1.3.	Objet social de l'entreprise	66
1.4.	La gamme l'exquise	66
1.5.	Le capital social de L' EXQUISE	67

1.6.Approvisionnement	68
1.7.L'organigramme	69
2. La méthodologie de recherche	69
2.1.L'approche qualitative	69
2.1.1. Techniques de collectes de données dans une approche qualitative	71
2.1.1.1.L'étude documentaire	71
2.1.1.2.L'entretien et ses méthodes	71
2.1.2. Constitution de l'échantillon	73
2.2.L'approche quantitatif « Le questionnaire »	74
2.2.1. Démarche méthodologique	74
2.2.2. Échantillonnage et démarche de collecte des données	74
2.2.2.1.Le choix de l'échantillon	74
2.2.2.2.Analyse des réponses au questionnaire	75
2.2.2.3.Administration de questionnaire	76
2.2.2.4.Le questionnaire	77
2.2.3. Traitement des données	78
<b>Section 2 : Résultats de l'étude empirique</b>	79
1. Résultat et analyse de l'entretien	79
1.1. La gouvernance d'entreprise	79
1.1.1. L'Assemblée Générale	79
1.1.1.1.Dispositions légales (Code de commerce)	79
1.1.1.2.Conformité de l'assemblée générale avec les règles de gouvernance	80
1.1.2. Proposition de renforcement de la gouvernance de L'EXQUISE	81
1.2. La gouvernance familiale de L'exquise	81
1.2.1. stade du fondateur	82
1.2.2. Le stade de partenariat fraternel	82
1.2.3. Le stade des confédérations des cousins	83
2. Analyse et interprétation de résultat du questionnaire	84
2.1.Analyse uni varié	84
2.1.1. Profil des répondants	84
2.1.1.1.Le sexe	84
2.1.1.2.L'âge des répondants	84
2.1.1.3.Statut des répondants	85
2.1.1.4.Le salaire des répondants	86
2.1.2. La gouvernance d'entreprise	86
2.1.2.1.Les relations interpersonnelles	86
2.1.2.2.La participation dans la prise de décision	87
2.1.2.3.La communication	87
2.1.2.4.La circulation de l'information	88
2.1.2.5.Le partage des objectifs de l'entreprise	88
2.1.2.6.L'importance de contrôle	89



2.1.2.7.La vérification de résultat	89
2.1.2.8.L'ajout de contrôle	90
2.1.2.9.La formation par l'entreprise	90
2.1.2.10.Le membre de la famille	91
2.1.2.11.Les employés membre de la famille et les autres sont traite de même manière	91
2.1.2.12.Le recrutement d'un gérant hors famille	92
2.2. Analyse bi varié	92
<b>Suggestion</b>	<b>98</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>100</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Les annexes</b>	

# ***ANNEXES***

## **Annexes**

- **Annexe 1** : Le guide d'entretien .....a
- **Annexe 2** : Questionnaire.....b

## **Annexe 1 : Le guide d'entretien**

1. Quel est votre niveau d'étude ?
2. Quelles est votre formation de base ?
3. Depuis quelle année êtes-vous à la direction de l'entreprise ?
4. Quel est le titre de fonction dont vous y exercez actuellement ? (Gérant, Directeur, Directeur général, PDG).
5. Qui sont les membres de l'assemblée générale ?
6. Pouvez-vous nous parler du rôle de l'assemblée générale ?
7. Pouvez-vous nous expliquer le processus de prise de décisions ?
8. Qu'es ce que vous pensez de l'ouverture du capital social et de la participation des actionnaires externe de la famille ?
9. Lors du la transmission de l'entreprise d'une génération à une autre, es ce que vous rencontré des risques ? les quels ?
10. Comment vous préparez les prochains successeurs pour éviter ces risques ?
11. Quelle est votre vision ? et quels sont vous objectifs ?
12. Es ce que vous arrivez souvent à les réaliser ?
13. Comment vous partager les résultats obtenu avec les employés et comment vous procédez pour communiquer avec eux ?
14. Sur quelle base les employés sont recrutés ?
  - Es ce que les membres de la famille sont soumis aux mêmes conditions ?
15. Comment vous évaluez les relations hiérarchiques et les relations interpersonnel ?
16. Es ce que les membres de la famille sont traiter de la même manière que les autres ?
17. Comment vous justifiez l'absence du conseil d'administration ?
18. Que pensez vous de l'emploi d'un DG externe de la famille pour gérer une boite familiale ?
19. Que pensez-vous de l'ajout d'un service de contrôle de gestion relier directement à la direction générale ?
20. Sur quelle base la rémunération du dirigeant est elle calculer ?

## Annexe 2 : Questionnaire

Dans le cadre de notre étude sur la gouvernance d'entreprise familiale, nous avons élaboré ce présent questionnaire qui va nous permettre d'évaluer les pratiques de la gouvernance au sein de l'entreprise L'EXQUISE.

Merci de nous avoir aidés dans notre étude en remplissant ce questionnaire.

### • Questions d'identité

1. Sexe :  Homme  Femme
2. Age :
  - Entre 18 ans et 28 ans
  - Entre 29 ans et 38 ans
  - Entre 39 ans et 48 ans
  - Plus de 48 ans
3. Salaire :
  - Entre 12.000DA et 20.000DA
  - Entre 21.000DA et 28.000DA
  - Entre 29.000DA et 36.000DA
  - Entre 37.000DA et 44.000DA
  - Plus que 44.000DA
4. Statut :  Simple employé  Responsable  Manager

### • Gouvernance d'entreprise familiale

5. Comment vous évaluer les relations interpersonnelles ?

- Mauvaises relations  Relations moyennes  Bonnes relations  Très bonne relations

6. Comment vous mesurer votre participation dans la prise de décision ?

Faible                       Moyenne                       Forte                       Très forte

7. La communication joue un rôle très important dans la création de la confiance, Quel est le degré d'utilité de communication au sein de l'entreprise ?

Non utilisé                       Faiblement utilisé                       Moyennement utilisé                       Très utiliser

8. L'entreprise a-t-elle une bonne circulation de l'information entre services et niveau hiérarchiques ?

Faible                       Moyenne                       Bonne                       Très bonne

9. Les objectifs de l'entreprise, sont ils partager ?

Non jamais                       Dés fois                       Souvent                       Toujours

10. A quel point le contrôle sera important dans votre service ?

Pas important                       Faiblement important                       Important                       Très important

11. Les contrôles finaux comprennent t-ils une vérification des résultats ?

Oui                       Non

12. Es ce que vous allez sentir gêné lors de l'ajout d'un service de contrôle de gestion ?

Oui                       Non

13. Combien de fois vous avez bénéficié des formations fournis par l'entreprise ?

14. Es ce que vous êtes membre de la famille ?

Oui

Non

15. Pensez-vous que les employés qui appartiennent à la famille et les autres employés sont traité de la même manière ?

Oui

Non

16. Si les propriétaires décident de recruter un Gérant externe de la famille, vous trouvez que c'est le bon choix ?

Oui

Non

Merci.